



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta
externa de la Clínica Pro Salud S.A.C 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniera Industrial

AUTORA:

Br. Soria Aldave, Miroslava Nayarit (ORCID: 0000-0002-5312-9639)

ASESOR:

Mg. Pérez Rodríguez, Gonzalo Ramiro (ORCID: 0000-0001-5917-4476)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión de la Seguridad y Calidad

TRUJILLO - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A DIOS:

Por ser mi guía y acompañarme
en todo momento.

A MIS PADRES: Adolfo y Yuviksa

Por sus consejos, amor, dedicación y
apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.
Por enseñarme a nunca darme por vencida.

A MIS ABUELOS: Edmundo y Luz

Mis segundos padres que siempre
me han demostrado su amor y apoyo
motivándome cada día de mi vida a
a lograr mis metas.

A MI HIJO: Jorge Stefano

Por ser el principal motivo para superarme
cada día. ¡Te amo mi vida!

A MI COMPAÑERO DE VIDA: Jorge Luis

Porque a pesar de la distancia, siempre
estás alentándome para cumplir con mis
metas.

AGRADECIMIENTO

Hago extensivo mi agradecimiento a la Universidad César Vallejo por haberme formado integralmente estos años de estudio, a los docentes que siempre contribuyeron con su experiencia, fortaleciendo mis competencias como ingeniero; especialmente a los Ing. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra y al Ing. Gonzalo Ramiro Pérez Rodríguez por su disposición, lecciones y el soporte brindado durante estos meses en la ejecución de mi informe de investigación, destacando su interés, la paciencia y todo el tiempo servido para que culminara exitosamente.

Por otro lado, agradezco a la clínica Pro Salud S.A.C donde pude aplicar la investigación y desarrollarla en su totalidad.

PÁGINA DEL JURADO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PROFESIONAL

El jurado evaluador del trabajo de titulación profesional

GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL
ÁREA DE CONSULTA EXTERNA DE LA CLÍNICA PRO SALUD S.A.C 2019

que ha sustentado (e) l (a) bachiller

SORIA ALDAVE MIROSLAVA NAYARIT

Apellidos

Nombre (s)

acuerda _____ APROBAR POR UNANIMIDAD _____

y recomienda _____

Trujillo, 13 de Diciembre del 2019


Miembro(a) del jurado Mg. Elmer Tello De La Cruz
Presidente


Firma

Miembro(a) del jurado Mg. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra
Secretario


Firma

Miembro(a) del jurado Mg. Gonzalo Ramiro Pérez Rodríguez
Vocal


Firma

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **SORIA ALDAVE, MIROSLAVA NAYARIT** con D.N.I. N° 47033445, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normal académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 13 de Diciembre del 2019



SORIA ALDAVE, MIROSLAVA NAYARIT
DNI: 47033445

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	11
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	11
2.2. Operacionalización de variables.....	12
2.3. Población, muestra y muestreo.....	14
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	15
2.5. Procedimiento	16
2.6. Métodos de análisis de datos	16
2.7. Aspectos éticos:.....	17
III. RESULTADOS	18
IV. DISCUSIÓN.....	23
V. CONCLUSIONES	25
VI. RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	27
ANEXOS.....	32

RESUMEN

El siguiente proceso experimental titulado Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C., 2019, haciendo énfasis en las diferentes teorías e investigaciones acerca de la gestión de procesos, aplicándolo a un total de 123 personas, aplicando el cuestionario SERVQUAL, esquema de Ishikawa y Pareto, métodos y/o técnicas de cálculo y medición, con el objetivo de determinar el diagnóstico.

Consecutivamente se aplicó y diseñó la gestión por procesos, empleando, determinando los planes de acción por cada una de las causas raíces priorizadas, aplicando un sistema de indicadores e incorporando un esquema de capacitación y concientización para todo el personal de consulta externa que se encuentra involucrado.

Al concluir la investigación se valoró el impacto del progreso de los métodos de trabajo, se aplicó la encuesta a través del cuestionario SERVQUAL, determinando el grado de satisfacción del cliente en 75%, habiendo incrementado 21%, dado que su medición inicial arrojó como valor 54%, teniendo la gestión por procesos un impacto positivo en la satisfacción del cliente de la Clínica Pro Salud S.A.C.

Palabras clave: gestión por procesos, satisfacción del cliente, plan de acción.

ABSTRACT

The following experimental process entitled Management by processes to increase customer satisfaction in the external consultation area of the Clínica Pro Salud SAC, 2019, emphasizing the different theories and research about process management, applying it to a total of 123 people, applying different research instruments such as surveys, with the SERVQUAL questionnaire, Ishikawa and Pareto scheme, methods and / or calculation and measurement techniques, with the objective of determining the diagnosis.

Consecutively, the process management was applied and designed, using, determining the action plans for each of the prioritized root causes, applying a system of indicators and incorporating a training and awareness scheme for all external consultation personnel involved.

At the end of the investigation, the impact of the progress of the work methods was assessed, the survey was applied through the SERVQUAL questionnaire, determining the level of customer satisfaction at 75%, having increased 21%, given that its initial measurement showed as a value 54%, with process management having a positive impact on customer satisfaction at Clínica Pro Salud SAC

Keywords: process management, customer satisfaction, action plan.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, independiente del tipo de empresa, la satisfacción juega un rol prioritario para introducirse en el espacio subconsciente de los clientes, y viene a dar como resultado del estado anímico que surge de comparar lo que percibimos con lo que estamos esperando recibir (Kenneth y Morillo, 2010, p.10).

La calidad de la atención hospitalaria es una constante en cuanto a deficiencias a nivel mundial. El progreso en los ambientes de trabajo hospitalarios significaría una estrategia y/o táctica de costo bajo para optimizar los niveles de seguridad y calidad en la atención y para acrecentar en el paciente su satisfacción (Sermeus, 2012, p.7).

Teniendo como referencia que en el presente la satisfacción del cliente se ha convertido en un tema fundamental para que las empresas logren alcanzar los objetivos trazados, mantenerse y posicionarse en el mercado aumentando los niveles de productividad y competitividad, los clientes cada día exigen más por productos de calidad y un mejor servicio en cuanto a seguridad, tiempos de entrega, mercadeo, respeto, cercanía y comunicación, para lo cual es necesario una gestión por procesos articulada y eficiente (Bustamante, 2015, p.7).

En referencia al área de salud el servicio de atención es intangible, quien califica la calidad es el cliente y es necesario contar con un equipo de profesionales de un alto nivel de excelencia, y asegurar las condiciones de servicio, optimizando los recursos y minimizando los riesgos en el cliente, generando nivel agudo de complacencia del cliente y un evidente impacto en la salud (Kenneth y Morillo, 2010, p. 25).

Según la OMS, Organización Mundial de la Salud, la calidad en la provisión de los servicios de salud son las atenciones que avistan un elevado grado de excelencia profesional, con riesgos minúsculos y efectos de salud para los pacientes y con recomendable uso de los recursos. Sin embargo, en el sector salud la calidad es generosamente debatida por razones como: constante cambio en las prácticas y tecnologías alto nivel técnico, presión para el control de costos, escasez de recursos, error médico, entre otras (ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE SALUD, 2015).

En Latinoamérica, uno de los desafíos más importantes es brindar atención de calidad, orientada en la equidad, calidad y eficiencia, dado que los centros de salud tienen altos índices de insatisfacción de los clientes, percibido por una regular o mala atención que genera una experiencia desagradable al acudir a estos centros (OPS, 2015).

En Perú, en los centros de salud, el 43,1% de los usuarios que acuden a consulta externa en las compañías de salud es para el control de una enfermedad que ya tenía. Al observar los resultados por institución para el año 2016, tenemos que el 49,7% de los usuarios acuden por este motivo en los establecimientos de ESSALUD, el 41,8% en el MINSA-GR y el 38,9% en clínicas. A nivel nacional el 50,9% de los entrevistados, obtuvieron su cita o turno para la atención el mismo día de su atención, a diferencia del año 2015 que fue de 42,8%. A nivel de institución para el año 2016; se observa que el 63,1% corresponde al MINSA-GR, el 62,6% a clínicas y el 57,4% a la FFAA y PNP (INEI, 2016).

El Gobierno Regional La Libertad, a través de su sector Salud, ante la insatisfacción que existe en los usuarios frente a su atención en los hospitales y centros de Salud, realizó un trabajo en pos de un Plan denominado “Cero Colas”, tanto en el Hospital Regional Docente de Trujillo y como el Hospital Belén. Estos resultados permitirán identificar los procesos críticos que generan largas colas e insatisfacción, establecer una línea de base en el presente año y determinar los procesos de la calidad orientados. Hay que tener en cuenta que todo sistema de Salud exige manifestar con calidad y respeto a las insuficiencias y atenciones de toda la población, promoviendo en el servicio una cultura situada a satisfacer toda sus demandas, siendo uno de ellos el prolongado tiempo de espera para ser atendidos en consultorios externos (Gobierno regional de La Libertad, 2019)

Dentro de este contexto, se encuentra la Clínica Pro Salud S.A.C, ubicada en el distrito de Trujillo departamento de La Libertad, fue fundada el 06 de septiembre del 2011, por el Doctor Raúl Lozano, la clínica se ha concentrado en la operatividad, ejecutando algunos procesos del área de consulta externa de forma empírica, lo que ha conllevado a tardanzas al iniciar los servicios de atención, lentitud en la atención con las respectivas demoras, reprocesos, generando la insatisfacción de los clientes.

De las indagaciones realizadas, se observa la ausencia de adiestramiento y capacitación en la atención de los servicios ofrecidos, existiendo la dificultad de los clientes para obtener una cita; no hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción, ni mediciones del desempeño de las operaciones, los procesos de atención al cliente no se mejoran, el cliente tiene que esperar demasiado, algunos equipos se encuentran inoperativos por la falta de mantenimiento de los equipos de la clínica, lo cual no permite una capacidad de respuesta oportuna, ni soporte para ofrecer un servicio de calidad, acorde a los requerimientos de los clientes (Ver Anexo B1).

Por las razones antes expuestas, se plantea realizar la gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la clínica PRO SALUD S.A.C, 2019; permitiendo identificar las necesidades y exigencias de los clientes y a su vez afianzar al personal que está a cargo de los procesos para la generación del valor al servicio, generando la mejora de los recursos y la optimización de la situación actual existente.

En materia de estudio se encontró la investigación de Reyes (2014), titulada: “Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, Sede Huehuetenango”- Guatemala en la Universidad Rafael Landívar, concluye que el nivel de satisfacción de los clientes en relación a la calidad del servicio el 72% indicó que la califica como buena; observándose que posterior a la implementación de la capacitación de calidad del servicio el 95% está satisfecho con la calidad del servicio que recibe, asimismo realizaron la contratación de personal para brindar asesorías y orientación, descuentos y ampliación de créditos a sus clientes.

La investigación de Nápoles (2016), titulada: “Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias”, en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín – Cuba. Concluye que la aplicación del procedimiento ha permitido mejorar la satisfacción del cliente, asimismo ha contribuido a identificar y facilitar la toma de decisiones para dar solución a la problemática existente, permitiendo la mejora continua de los procesos.

La investigación de Asencios (2018), titulada: “Implementación de gestión por procesos para mejorar la atención del cliente en el servicio de emergencia de la clínica

San Pablo S.A.C. Huaraz”, 2018”, en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, concluye que el nivel de deserción de atención por tiempo de espera disminuyó en un 50% y el nivel de satisfacción incrementó en 36%, lográndose una mejora continua sostenible y optimización de los recursos de la clínica.

La investigación de Pérez (2016), titulada: “Modelo de gestión para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios externos de la clínica neurológica, los parques, Chiclayo, 2015”, en la Universidad Señor de Sipán, concluye que el nivel de satisfacción global de los usuarios de la Clínica Neurológica arrojó que el 72,0% de los usuarios indicaron estar insatisfechos con la atención que recibieron, en cada una de las dimensiones indicaron estar insatisfechos. Al ejecutar el diagnóstico de satisfacción del usuario externo, se construyó el modelo de gestión basado en Edward Deming, el cual permitió sentar las bases de una mejora progresiva.

Esta investigación realizada por Rodríguez (2018) titulada: “Gestión por procesos para mejorar la satisfacción del cliente en el área de ventas de la empresa C.C. Rodríguez S.R.L” Trujillo, concluye que mediante la aplicación de la gestión por procesos se mejoró de acuerdo a la dimensión de tangibilidad, un 53%; con respecto a la dimensión de fiabilidad, un 64%; con respecto a la dimensión capacidad de respuesta, un 52%; con respecto a la dimensión de seguridad, un 53%; y finalmente con respecto a la dimensión empatía, un 61% con lo que respecta a la escala totalmente satisfecho, mejorando la satisfacción de un 0% a 13%, incrementándose la satisfacción en un 13%.

La investigación de Campos (2019), titulada: “Mejora de los procesos en el área de admisión para incrementar la satisfacción al cliente en La Clínica Limatambo SAC, 2019”, en la Universidad Privada del Norte, concluye que las mejoras permitió modificar diferentes características como el número de trabajadores, depuración de datos en el sistema, implementación en el sistema, capacitaciones al personal, modificaciones en el counter y mantenimiento en los equipos, todo ello para disminuir significativamente el tiempo del proceso de atención e incrementar la satisfacción al cliente. La simulación del sistema propuesto mediante el software FlexSim permitió contrastar los resultados, permitiendo con la propuesta mejorar los procesos del área de admisión, se pudo disminuir de 17.59 a 6.01 minutos. La encuesta realizada pudo determinar el bajo nivel de satisfacción de los clientes atendidos en el área de

admisión, por lo que se planteó capacitaciones al personal y depuración e implementación en el sistema que cuenta la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

El concepto de satisfacción no es exclusivo de la salud. De hecho, el estudio sobre la satisfacción se había establecido durante mucho tiempo en la disciplina de las ciencias sociales. Una de las primeras discusiones sobre la satisfacción de las necesidades fue presentada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow. En su papel clásico, describió Maslow, que las necesidades humanas fueron organizadas en una jerarquía de prepotencia (Bronya, 2018, p.15).

Para enmarcar el estudio dentro de las teorías relacionadas se define una de las variables que es gestión por procesos y los conceptos que estén alineados a este, (Bravo, 2009, p.15). Tener una visión general direccionada a la gestión de procesos exhibe una visión del cambio en toda la organización, adquiriendo sinergizar los conceptos de “sistema” “gestión” y “procesos” (Pérez, 2012, p. 23).

Se entiende que un proceso es una secuencia de diferentes actividades que se repiten, estas tienen un orden y son ejecutadas dentro de una organización por una persona, equipo o área. Este grupo tiene la capacidad de convertir las entradas en salidas añadiendo un valor agregado para un destinatario (Medina, 2014, p.5).

Teniendo en cuenta el concepto de proceso podemos entender lo que es la gestión por procesos (Aguilera, 2011, p.35) “La Gestión por procesos es ver la organización integrada transversalmente y no de forma aislada y solo funcional”.

Al evaluar cada proceso y el grado de variabilidad, se constituye una sucesión de todos los criterios y medidas para su respectiva evaluación (Davis, 2004, p. 327).

Otro concepto de Gestión por procesos desde la perspectiva de (Herrera, 2009, p. 39) nos dice que la gestión por procesos es, por tanto, un modelo de gestión que concibe a una organización lo define un conjunto de procesos encaminados a la obtención principalmente de la satisfacción del cliente y la calidad total.

Teniendo claro los conceptos anteriores podemos entender lo que significa un mapa de procesos, (Martínez, 2014, p. 48) nos señala que es una representación gráfica de lo que queremos reflejar en las operaciones del negocio. Por consiguiente, es un esquema que evidencia de una manera visual, todos los procesos que conforman la empresa, así

como también las diferentes relaciones que existen entre ellos, permitiendo mejorar las articulaciones y generar las sinergias necesarias para un mejor funcionamiento (Pardo, 2012, p. 69).

El mapeo de procesos en la Hospitales y clínicas facilitan la visión global de todos los procesos que involucran a dichas instituciones además permite tener una idea concisa y completa de los procesos que representan a la institución a estudiar, permite reconocer los impactos que se genera en cliente y sus familiares y/o acompañantes (Delgado y Mora, 2016, p. 98).

Los mapas de procesos son una herramienta clave de mejora de la calidad utilizada para conocer cómo se prestan los servicios de salud y sus procesos complejos. Se utiliza para determinar el flujo paso a paso del proceso, sus tiempos, transferencias e identificación de salidas que puedan ser visualizadas, medidas, y estudiadas (Alvarado, 2016, p. 45).

El mapeo de procesos permite a los fabricantes identificar fácilmente la secuencia de actividades a través de procesos que atraviesan los límites funcionales. Generalmente se siguen tres etapas principales en los procesos de mapeo, es decir, identificar secuencias de actividades, diagnosticar las actividades para los cuellos de botella y los despidos, así como considerar un curso de acción para mejorar los procesos y flujos de producción (Nyemba, 2017, p.3).

Los tipos de procesos son clasificados por su misión: procesos operativos, son los encargados o destinados a la generación de cada producto o servicios de la empresa a través del agregado de valor entre ellos están la producción, el desarrollo de producto, entre otros, básicamente de ellos va a depender la satisfacción del cliente cuando ofrece el y/o consume la marca según los requisitos que desea del cliente, muy a pesar del rol importante que juega el valor añadido; sin embargo no son los únicos ya que son necesarios los procesos de apoyo o soporte, como su nombre bien lo dice ayuda a cumplir los objetivos y están conformados por los que facilitan personas y recursos necesarios por los demás procesos y son necesarios para la consecución de los procesos operativos teniendo en cuenta las necesidades del cliente interno, los procesos estratégicos o de dirección, su principal propósito es definir las estrategias para cumplir los objetivos de la empresa de acuerdo a su marco global teniendo en

cuenta su identidad organizacional, dentro de ellos están involucrados los gerentes y directivos (Business Coach, 2018).

La tormenta de Ideas, proviene del término inglés, brainstorming, literalmente tormenta de cerebros, es una importante herramienta que nos va a permitir orientarnos a una estrategia creativa para la resolución de problemas; utiliza ampliamente la sinergia del grupo, con el fin de estimular al máximo su creatividad. En ocasiones se manipula para poder identificar las causas posibles de un efecto o las soluciones posibles. También es muy empleado para discutir conceptos nuevos o planificar soluciones alternativas. Es primordial que en la presente fase de generación de las ideas esté desligada de la fase de evaluación del pensamiento. Así se establece una metodología para desarrollar la tormenta de ideas, de modo que esta sea eficiente (Alvarado, 2016, p. 121).

También tenemos al diagrama de Pareto, el nombre del diagrama está relacionado con el nombre de Vilfredo Pareto, economista italiano, quien a inicios del siglo XX hizo una propuesta sobre la distribución de la riqueza. Desarrolló algunos modelos matemáticos que describían una desigual distribución de la riqueza. Definió el siguiente principio: “un pequeño número de personas (20%) controla una gran cantidad de riqueza (80%) y un gran número de personas (80%) controla la pequeña parte de la riqueza restante (20%), es decir la más pequeña”.

Los planteamientos de Pareto fueron adaptados a los problemas de calidad en los procesos de fabricación por Joseph Juran, uno de los más destacados especialistas en control de la calidad. En el campo empresarial se hizo conocido como el «diagrama de Pareto» (Hugo, 2018, p. 332).

El esquema de Ishikawa, nos facilita tener una visión general del problema y complementa la obtención de soluciones para los problemas principales. Este esquema es destacado como “diagrama de pescado”, este nombre se debe a la forma de la espina de un pez que se obtiene al desarrollarla en su totalidad. (OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, 2015).

Los indicadores son instrumentos de medida utilizados para realizar el seguimiento objetivo del funcionamiento de un proceso. Para un determinado proceso podemos idear muchas alternativas de medida; sin embargo, debemos seleccionar aquellas que

realmente aporten información prioritaria para la organización. Son muy importantes los indicadores que nos ofrecen información sobre el resultado final de los procesos, aquellos que nos dan idea de si el producto o servicio generado ha satisfecho los requisitos acordados con los clientes. A estos indicadores los denominaremos indicadores de resultado. Podemos distinguir otro tipo relevante de indicadores centrados en el funcionamiento interno del proceso, que ofrecen información del desarrollo de determinadas partes del mismo. A estos indicadores los podemos denominar indicadores operacionales, relacionados con aspectos críticos de alguna actividad o grupo de actividades del proceso. Constituyen alarmas dentro del proceso, pues alertan de posibles disfunciones en el desempeño de ciertas actividades cuya importancia es vital para el resultado final (Pardo, 2012, p.86).

En otra aplicación de los necesarios cambios en la gestión por procesos, se plantea una propuesta de indicadores, los autores Vega dela Cruz y Lao (2017), proponen el índice de gestión de control interno para una entidad hospitalaria a partir de la configuración de diferentes y variados criterios en acumulado con la localización de debilidades a través de una herramientas en la modelación, simulación de Eventos Discretos conocido como red de Petri; de lo cual es interés el empleo de la modelación, pues reafirma su utilidad para transformar procesos a partir de índices de gestión específicos.

La satisfacción del cliente es un tema prominente en las diferentes industrias. Los clientes satisfechos tienen el potencial de convertirse en clientes leales y de atraer nuevos clientes. Es ampliamente reconocido que un punto clave para mejorar la rentabilidad en el sector de salud es la mejora en la satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta que las clínicas ofrecen servicios homogéneos es comprensible que compitan para mejorar satisfacer a los clientes y/o pacientes (Wikhamn, 2019, p.3)

Por otro lado tenemos la satisfacción de los clientes, la cual se entiende como aquella métrica que proporciona los datos para saber cómo los productos o servicios de una empresa cumplen las expectativas de los consumidores (Question Pro, 2018) entre otras ventajas es un claro indicador de que un cliente realice otra compra, aumenta la vida útil del cliente, incrementa el marketing boca a boca, dentro de las herramientas para realizar la medición está el SERVQUAL, nos permite la medición de la calidad del servicio (Bustamante, 2015, p.10).

Uno de los métodos pioneros es el modelo SERVQUAL (calidad del servicio) que es una técnica de diagnóstico que revela en la calidad del servicio de las organizaciones, sus fortalezas y debilidades. Parasuraman conceptualizaron el modelo SERVQUAL para responder a la necesidad de medir la calidad del servicio mediante una investigación exploratoria a través de grupos focales y ejecutivos en profundidad. Entrevistas que llevaron así al desarrollo del modelo. (Alinsub, 2017, p.5).

La escala multidimensional SERVQUAL calcula y afecta lo que cliente percibe así como las expectativas con respecto a la calidad de servicio. Existe una brecha entre percepción y expectativas, construye según este modelo, la medición de calidad; en base a las 5 dimensiones, tangibilidad, capacidad de respuesta, confiabilidad, empatía y seguridad (Question Pro, 2018).

Se tiene que tener en consideración que el aumento en la probabilidad de incrementar la satisfacción del cliente es proporcional a la cantidad de empleados dedicados a generarla, mientras más satisfecho esté un cliente mayor será su grado de fidelidad y recomendación del servicio y/o producto lo cual se ve reflejado en el incremento de clientes potenciales en nuestra organización (Bustamante, 2015, p.12).

El Ministerio de Salud (2011) en base a su norma legal estipula el uso del instrumento de valoración para encontrar los rangos de satisfacción, según el modelo de las discrepancias, ideado por Parasuraman, Zeimi y Berry, modelo SERVQUAL (Quality Service), en base a las cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (Ministerio de Salud, 2011, p. 405).

A todo esto, se genera el problema siguiente ¿Cuál es el efecto de la aplicación de gestión por procesos en la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud SAC, 2019?

En un primer escenario el estudio se va a justificar de manera teórica porque se hace uso de la teoría de ingeniería industrial relacionada a la gestión por procesos y la gestión empresarial, orientados a la mejora de los procesos y la aplicación de sus respectivas herramientas, se justifica de forma práctica, dado que incrementa la satisfacción del cliente de la clínica Pro Salud S.A.C., permitiendo identificar las causas raíces de la insatisfacción y aplicar las mejoras necesarias para obtener óptimos resultados. Y en un último escenario, es adecuada metodológicamente, dado que se

aplica una metodología para adaptarla al objeto de estudio y a la realidad problemática de éste, lo cual servirá de guía a personas interesadas en la mejora de la satisfacción del cliente.

Como objetivo general de estudio es: Aplicar una gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud, 2019.

Con respecto a los objetivos específicos son: Evaluar el nivel de satisfacción del cliente actual en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C, Identificar las causas raíces de la insatisfacción de los clientes de la clínica Pro Salud S.A.C, Aplicar la gestión por procesos en el área de consulta externa en la clínica Pro Salud S.A.C, Evaluar el nivel de satisfacción del cliente después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C.

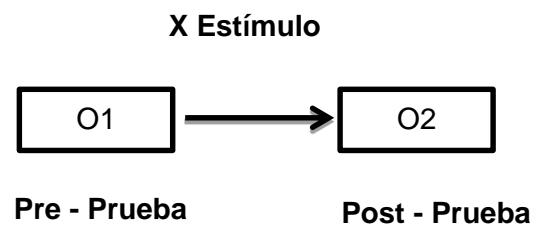
Con respecto a la hipótesis de estudio se tiene que: La aplicación de gestión por procesos incrementa la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C 2019.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

El modelo de diseño es aplicado, dado que se va a resolver un problema práctico a partir del uso de las diferentes teorías las cuales involucran la gestión por procesos. También es un estudio experimental porque nos va a permitir medir las variables de estudio y de tipo longitudinal, dado que la información es realizada en un antes y después.

Para contrastar dicha investigación nos basamos en el diseño pre-experimental. esto en base a que la variable independiente es la que se controlará, además se evaluará con un grupo y/o conjunto tipo muestra aplicando de la gestión por procesos a manera de estímulo.



Por lo tanto:

G: Muestra y/o grupo

O1, O2: Observación de la satisfacción de clientes.

X: Aplicación de gestión por procesos.

2.2. Operacionalización de variables

Variable Independiente, cualitativa: gestión por procesos comprende el diseño y desarrollo de diferentes acciones que constituyan un conjunto de las medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de alinear las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, tomando siempre en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas (Chang, 2016, p. 30).

Variable Dependiente, cuantitativa: La satisfacción del cliente comprende que el cliente ve reflejado la calidad en todas las dimensiones que conforman el servicio o producto y que a su vez cumplan con todas las expectativas y requerimientos que el cliente espera, por consiguiente, considerando cinco patrones: Tangibilidad, Empatía, Confiabilidad, Seguridad y Capacidad de Respuesta (Baptista, 2013, p.20).

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión por procesos	Comprende el diseño y desarrollo de diferentes acciones que constituyan un conjunto de las medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de alinear las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, tomando siempre en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas. (Chang, 2016, p. 30)	Se medirá a través de las distintas herramientas de la gestión por procesos.	Mapeo de procesos	Relación cliente - empresa	Razón
			Diagrama de Pareto	Nº causas raíces priorizadas	
			Diagrama de Ishikawa	Nº de causas seleccionadas	
			Brainstorming	Nº de ideas	
Satisfacción del cliente	Comprende que el cliente ve reflejado la calidad en todas las dimensiones que conforman el servicio o producto y que a su vez cumplan con todas las expectativas y requerimientos que el cliente espera, por consiguiente, considerando cinco patrones: Tangibilidad, Empatía, Confiabilidad, Seguridad y Capacidad de Respuesta (Baptista, 2013, p. 20)	<p>Modelo SERVQUAL</p> <p>es un modelo que está enfocado en la obtención de las dimensiones que caracterizan a un servicio, estas dimensiones son cinco, además se realiza un análisis comparativo de lo que recibe el cliente vs lo que se espera que reciba, esto se logra a través de un cuestionario que evalúa:</p>	<p>Tangibilidad: Presencia de equipos, infraestructura, materiales de comunicación y personal.</p> <p>Capacidad de respuesta: Soltura real con el fin de ayudar de manera complaciente a los pacientes (clientes) y en un tiempo adecuado.</p> <p>Fiabilidad: Cumplir una determinada función bajo ciertas condiciones de tiempo y servicio adecuado de manera exacta y/o confiable.</p> <p>Seguridad: Habilidades y conocimientos de los empleados encargados de atención del cliente, su capacidad de generar confianza y seguridad.</p> <p>Empatía: Habilidad de brindar atención personalizada según las necesidades de los clientes.</p>	1 = Menor calificación 7= Mayor calificación	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población, muestra y muestreo

Población: Esta información está conformada por los clientes de la clínica Pro Salud S.A.C que han utilizado los servicios médicos en los seis meses últimos.

$$N = 180$$

Se toman en consideración solo los procesos del área de consulta externa

Muestra: Para tener una idea clara de la muestra se empleó la fórmula que se describe a continuación:

- “n” es igual a Muestra
- “N” es igual a población
- “e” es igual a error
- “Z” es igual a nivel de confianza
- “p” es igual a probabilidad a favor
- “q” es igual a probabilidad en contra
- “d” es igual a precisión (error máx. 10%)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(180) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(180 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 122.8$$

En base a la aplicación de la fórmula expuesta anteriormente se obtiene la muestra de 122.8, es decir se tomaron 123 clientes.

Población y muestra 2: Con respecto a la población de gestión por procesos son las actividades de la clínica Pro Salud S.A.C, 2019. La muestra está establecida por las actividades del proceso de consulta externa. En esta investigación solo se incluye el proceso de consulta externa.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Tabla 2. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad*

OBJETIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Evaluar el nivel de satisfacción del cliente actual en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C.	Encuesta	Cuestionario SERVQUAL
Identificar causas raíces de insatisfacción de los clientes de la clínica Pro Salud S.A.C.	Diagrama de Ishikawa Diagrama de Pareto	Diagrama de Ishikawa Diagrama de Pareto
Aplicar la gestión por procesos en el área de consulta externa en la clínica Pro Salud S.A.C.	Observación Directa Análisis Documentario Mapeo de procesos Diagramación de procesos	Mapa de Procesos Diagrama de Procesos
Evaluar el nivel de satisfacción del cliente después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C.	Encuesta	Cuestionario SERVQUAL

Fuente: Elaboración propia

2.5. Procedimiento

Para evaluar el nivel de satisfacción del cliente actual en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C., se usó como técnica la encuesta a los clientes de la clínica y el instrumento utilizado fue el cuestionario SERVQUAL (Ver Anexo C1- cuestionario SERVQUAL)

Para identificar causas raíces de insatisfacción de los clientes de la clínica Pro Salud S.A.C., se usó la técnica de la encuesta, a través del cuestionario para determinar causas de la insatisfacción de los clientes en la Clínica Pro Salud S.A.C. (Ver Anexo C4- cuestionario para determinar causas de la insatisfacción de los clientes en la Clínica Pro Salud S.A.C.), asimismo se realizó la priorización de las causas raíces, utilizando el diagrama de Pareto (Ver Anexo C3- diagrama de Pareto), indicando las causas raíces priorizadas en el diagrama de Ishikawa (Ver Anexo C2 -Diagrama de Ishikawa)

Al aplicar la gestión por procesos en el área de consulta externa en la clínica Pro Salud S.A.C. se usó como técnica el mapeo de procesos, prospectando el mapa de procesos correspondiente, determinando a través de la técnica de diagramación de procesos, el flujograma de procesos y su ficha de procesos respectiva.

Al evaluar el nivel de satisfacción del cliente después de la aplicación de la metodología gestión por procesos en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C. se usó como técnica la encuesta a los clientes de la clínica y el instrumento utilizado fue el cuestionario SERVQUAL (Ver Anexo C1- cuestionario SERVQUAL), así se determinaron los valores obtenidos posterior a la aplicación.

2.6. Métodos de análisis de datos

- a. Análisis Descriptivo:** Para poder ejecutar principalmente un análisis de resultado, donde existe un antes y después de realizar la aplicación de cada herramienta de mejora, se emplean diferentes gráficos estadísticos, formatos, tablas, en las cuales participaran las dos variables y narraran los eventos.

a. Análisis ligado a la hipótesis: Para comprobar la hipótesis de esta investigación se realiza un análisis basado en la prueba de normalidad, si la muestra es menor o igual que 50 se utilizará SHAPIRO WILK; si la muestra es mayor que 50 será con KOLMOGOROV –SMIRNOV. Si los datos presentan conducta normal se utilizará T- Student, caso contrario se emplea la prueba estadística Wilcoxon.

2.7. Aspectos éticos:

El investigador se compromete a la confidencialidad de los resultados obtenidos de esta investigación, los datos serán fidedignos de acuerdo a cada uno de los instrumentos de la recolección de datos y todos serán veraces sin omitir ninguna información.

III. RESULTADOS

3.1. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente actual en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C.

Se procedió a realizar la encuesta, acorde a los resultados del cuestionario del Anexo C02.

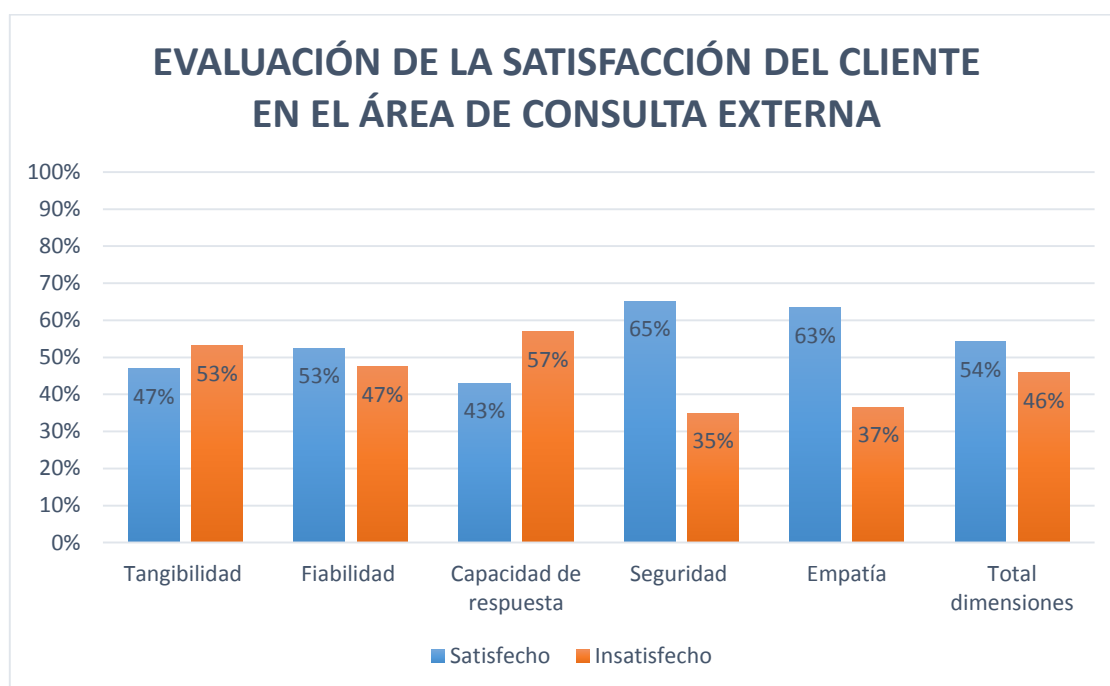


Figura 1: Evaluación de la satisfacción del cliente en el área de consulta externa

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: La Dimensión Seguridad simbolizó la dimensión con un menor nivel de insatisfacción, esta dimensión es definida como la cortesía y habilidad para transmitir credibilidad, confianza y confidencia a los usuarios, sigue la de la empatía, ambas están ligadas con el servicio que brinda todo el personal médico. También se evidencia que la Dimensión capacidad de respuesta ocupa el primer lugar de insatisfacción que está relacionada con la disposición de ayudar a los usuarios y proveerles de un servicio rápido y oportuno, seguida por la Dimensión tangibilidad que se refiere a la disposición de ayudar a los clientes para proveerles un servicio rápido.



Figura 2: Nivel de Satisfacción del Cliente de Consulta Externa

Fuente: Elaboración propia

3.2. Identificar las causas de la insatisfacción de los clientes de la clínica Pro Salud SAC.

Se identificaron las causas más frecuentes de insatisfacción, considerando la información proporcionada por la encuesta aplicada a los clientes de la clínica, posteriormente se realizó una lluvia de ideas, organizando la información de las fuentes existentes para consulta externa; procediendo a priorizar las causas raíces, elaborando un Diagrama de Pareto y asignando dichas causas raíces en el diagrama de Ishikawa correspondiente.

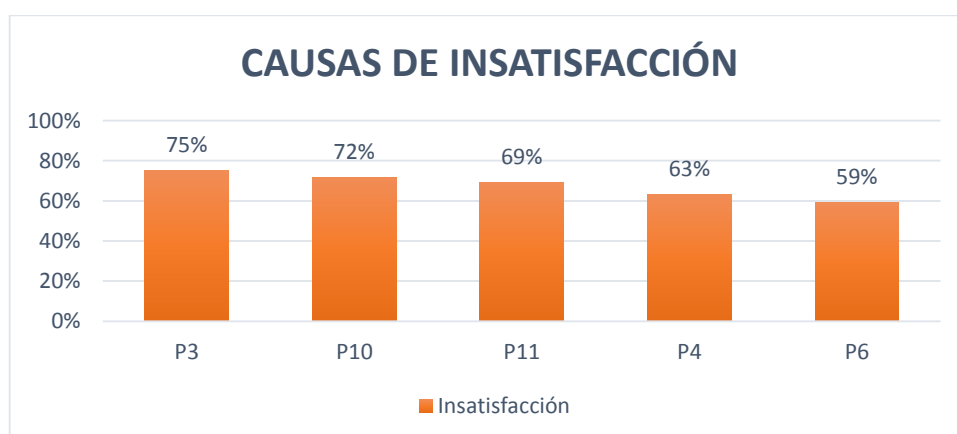


Figura 3: Causas de insatisfacción de los clientes de consulta externa de la clínica

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Se muestran las cinco causas más frecuentes de Insatisfacción en los clientes del área de Consulta Externa de la clínica, siendo la causa de insatisfacción más frecuente la P3 que indica si los consultorios contaron con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención, con un 75.00%, ocupando el segundo lugar la P10 que refiere si la atención en caja o en el módulo de admisión fue rápida, con un 72.00 %, seguida por la P11 que indica si la atención para tomarse análisis de laboratorio fue rápida, con un 69.00 %.

3.2.1. Identificación de problemas potenciales para la insatisfacción de clientes

Se procedió a reunir a los doctores de consulta externa de la clínica, además de todos los involucrados en el proceso, considerando diez colaboradores con los cuales se realizó esta lluvia de ideas o brainstorming. El contexto se generó en una reunión con el motivo de dar a conocer cuáles son sus puntos de vista con respecto a esta situación, tomando como línea base las causas identificadas en los resultados de la encuesta, quedando la lista compuesta por los ítems correspondientes (Ver Anexo A6)

3.2.2. Ponderación de problemas

Con la lista se realizó una alineación con las 6M (Ver Anexo A8), acorde a ello la ponderación por cada una de las causas raíces correspondientes a la insatisfacción de los clientes (Ver Anexo A9), asimismo se presentan las causas raíces priorizadas en el diagrama de Pareto y en el diagrama de Ishikawa respectivo, compuesto por 12 causas raíces. (Ver Anexo A10, Anexo B3, Anexo B4).

3.3. Aplicar la gestión por procesos en el área de consulta externa en la clínica Pro Salud SAC.

Acorde a las causas raíces identificadas y a su respectiva priorización, se han determinado los componentes de la gestión por procesos correspondientes para su respectivo desarrollo y aplicación (Ver Anexo A6), se desarrollaron cada una de las herramientas, considerando el programa de capacitación (Ver Anexo D1), se presentó el mapa de procesos inicial (Ver Anexo B5) y flujograma de procesos

inicial (Ver Anexo B6), y se estableció el mapa de procesos (Ver Anexo B7), flujograma actualizado (Ver Anexo B8), y ficha de proceso (Ver Anexo D1), con las mejoras correspondientes. Para realizar las mediciones y seguimiento correspondiente se aplicó el sistema de indicadores de gestión (Ver Anexo B9) y los indicadores de mantenimiento (Ver Anexo B10) que nos permite obtener el índice de desempeño de mantenimiento, tomando las acciones preventivas y correctivas necesarias.

3.4. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente después de la aplicación de la metodología gestión por procesos en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C.

Se procedió a realizar la encuesta, posterior a la aplicación de la metodología de gestión por procesos, acorde a los resultados del cuestionario (Ver Anexo C3).

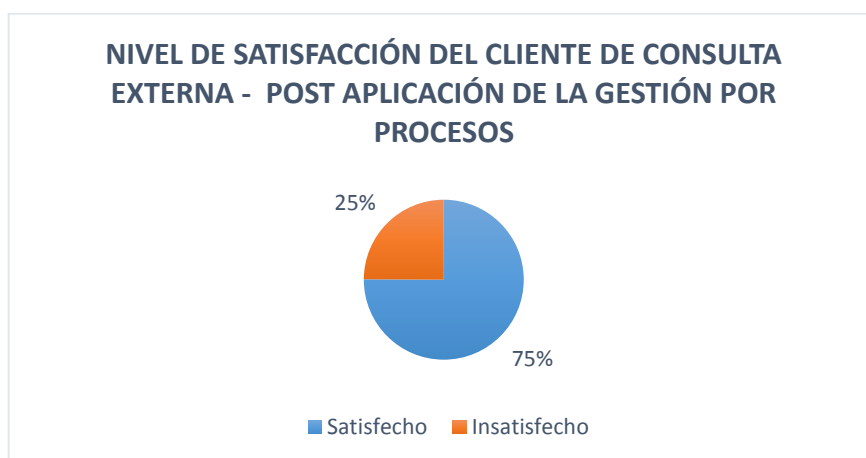


Figura 4: Nivel de Satisfacción del Cliente de Consulta Externa

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Se observa en la figura que el nivel de satisfacción de los clientes de consulta externa para la situación actual representa el 75 %, lo cual ha sido medido posterior a la aplicación de la gestión por procesos, habiendo un incremento del 21%, dado que la satisfacción inicial fue del 54 %.

3.4.1. Prueba de hipótesis estadística:

Prueba De Normalidad: (Ver Anexo B11)

Pruebas NPar

* Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

Rangos			
		N	Rango promedio
PostPrueba - PrePrueba	Rangos negativos	0 ^a	,00
	Rangos positivos	123 ^b	62,00
	Empates	0 ^c	
	Total	123	

a. PostPrueba < PrePrueba

b. PostPrueba > PrePrueba

c. PostPrueba = PrePrueba

Estadísticos de prueba^a

	PostPrueba - PrePrueba
Z	-9,659 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Figura 5: *Prueba* estadística Wilcoxon de normalidad de la satisfacción del cliente de la Clínica Pro Salud S.A.C.

Fuente: Fuente IBM SPSS Statistics 21.0

INTERPRETACIÓN: Se aprueba la hipótesis H2, que dice que la aplicación de gestión por procesos incrementa la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C., 2019

IV. DISCUSIÓN

Se evaluó el nivel de satisfacción del cliente actual en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C., se aplicó una encuesta a través del cuestionario SERVQUAL, evaluando las dimensiones de tangibilidad, capacidad de respuesta, fiabilidad, empatía y seguridad, siendo el nivel de satisfacción bajo (54 %), en similitud con Pérez (2016) quien en su investigación halló que el 72,0% de los usuarios indicaron estar insatisfechos con la atención que recibieron, estando con un nivel bajo en cada una de las dimensiones que incluyen el aspecto tangible, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía para los usuarios externos de la clínica, entendiéndose la satisfacción del cliente como la métrica que proporciona los datos para saber cómo cada producto o servicio de una empresa cumplen las expectativas de los consumidores (Question Pro, 2018).

Al momento de identificar las causas raíces de la insatisfacción de los clientes de la clínica Pro Salud S.A.C., se aplicó una encuesta a través del cuestionario de causas de insatisfacción y se procedió a priorizar las causas raíces mediante el Diagrama de Pareto, seleccionando las causas raíces y plasmándolas en el diagrama de Ishikawa, en concordancia con Campos (2019), quien en su investigación utilizó estas técnicas y herramientas para priorizar las causas raíces de la problemática, encontrando deficiencias en la capacitación el personal, mantenimiento de los equipos y las frecuentes demoras en la atención de los pacientes.

Se aplicó la gestión por procesos en el área de consulta externa, considerando notablemente por cada una de la causa raíz una herramienta de mejora de gestión por procesos, las cuales estuvieron orientadas al mapeo de procesos, estandarización, sistema de indicadores de control y programa de capacitación al personal involucrado, en similitud con Nápoles (2016), quien en su investigación aportó principalmente con la medición y mejora de la satisfacción del cliente con valiosas herramientas para la toma de decisiones y planes de acción para dar solución a las deficiencias principales que fueron detectadas en los procesos de apoyo y así incrementar la satisfacción de los todos clientes internos y poder permitir la mejora continua de los procesos de apoyo.

Al evaluar el nivel de satisfacción del cliente después de la aplicación de la metodología gestión por procesos en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C., se aplicó la encuesta a través del cuestionario SERVQUAL, determinando el nivel de satisfacción del cliente en 75%, habiendo incrementado 21%, dado que su medición inicial arrojó como valor 54%, en concordancia con Asencios (2018), quien en su investigación se determinó que el nivel de satisfacción incrementó en 36%, logrando una mejora significativa y continua como valor fundamental para la satisfacción de cliente, la gestión de recursos y la eficacia.

V. CONCLUSIONES

1. Se evaluó el nivel de satisfacción del cliente actual en el área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C., se aplicó una encuesta a través del cuestionario SERVQUAL, evaluando las diferentes dimensiones, siendo el nivel de satisfacción bajo (54 %), en cada una de las dimensiones se obtuvieron los resultados de 47%, 53%, 43%, 63% y 65% respectivamente.
2. Se identificaron las causas raíces de la insatisfacción de los clientes de la clínica Pro Salud S.A.C., se empleó una encuesta a través del cuestionario de causas de insatisfacción y se procedió a priorizar cada causa raíz por medio del Diagrama de Pareto, seleccionando 12 causas raíces y plasmándolas en el diagrama de Ishikawa.
3. Se aplicó la gestión por procesos en el área de consulta externa, considerando que por cada una de la causa raíz se elaboró una herramienta de mejora de gestión por procesos, las que estuvieron orientadas al mapeo de procesos, estandarización, sistema de indicadores de control y programa de capacitación al personal involucrado.
4. Al evaluar el nivel de satisfacción del cliente después de la aplicación de la metodología gestión por procesos en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C., se aplicó la encuesta a través del cuestionario SERVQUAL, determinando el nivel de satisfacción del cliente en 75%, habiendo incrementado 21%, dado que su medición inicial arrojó como valor 54%, teniendo la gestión por procesos un impacto positivo en la satisfacción del cliente de la Clínica Pro Salud S.A.C.

VI. RECOMENDACIONES

- En el área de consulta externa se recomienda prioritariamente realizar las mediciones periódicas en el sistema de indicadores de control para adquirir un orden mayor y productividad en el proceso de todas las actividades y la mejora de la gestión respectiva, asimismo seguir realizando los planes de acción correspondientes.
- Se exhorta ejecutar el desarrollo del programa de capacitaciones, en las áreas requeridas, y hacer las evaluaciones pertinentes, a fin de seguir afianzando en los procesos estandarizados.
- Se exhorta establecer un cronograma obligatorio de reuniones y charlas para el personal de consulta externa y las demás áreas, con el fin de tener personal capacitado en temas de estrategias, mejora y resolución de problemas, y las diferentes recomendaciones por parte del personal para que la satisfacción del cliente se mantenga en los más altos indicadores.
- Se exhorta controlar los procesos de una manera muy responsable y paulatina para alcanzar las metas establecidas.
- Es recomendable para los siguientes investigadores considerar la gestión por procesos para incrementar la satisfacción de los clientes de diversas instituciones públicas o privadas.

REFERENCIAS

ABBAS, Zahraa. Patients satisfaction with nurse care in Emergency Department at public hospital in Alnajaf Governorate. Global scientific Journals, 6(11): 208-214. ISSN: 23209186

AGUILERA, Olga. Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas. 2º ed. Málaga: Junta de Andalucía, 2011. 93 pp.

ISBN: 3659037729.

ALINSUB, Jovir. Service quality gaps analysis based on Fuzzy linguistic SERVQUAL with a case study in hospital out-patient services. The TQN Journal, (22): 499-515, 2010. ISSN: 17542731.

ALVARADO, Victor. Ingeniería de Costos. México: Grupo Editorial Patria SA de CV, 2016. ISBN: 9786077444671.

ASENCIOS, Alicia. Implementación de gestión por procesos para mejorar la atención del cliente en el servicio de emergencia de la clínica San Pablo S.A.C. Huaraz. Tesis (Ingeniero de Sistemas). Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2018. 113pp.

BRAVO, Juan. Gestión de procesos. Santiago de Chile: Evolución, 2009. 650pp.

ISBN 956-7604-08-8

BRONYA, Hluk. Patient satisfaction: Concept analysis in thehealthcarecontext. Patient Education and Counseling (6) 1-25, 2018.

DOI: 10.1016/j.pec.2018.11.013

Business Coach. Tipos de procesos productivos en una empresa [En línea] [Fecha de consultal: 09 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.business-coach.mx/blog/tipos-de-procesos-productivos-de-una-empresa>.

BUSTAMANTE, Juan. Uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios. Revista Estudios Gerenciales, (31): 1-11,

2015.

ISSN:

01235923.

CAMPOS, Juan. Mejora de los procesos en el área de admisión para incrementar la satisfacción al cliente en La Clínica Limatambo SAC. Tesis (Ingeniero Industrial). Cajamarca: Universidad Privada del Norte, 2019. 81 pp.

CARRILLO, Alejandra. ¿Cómo mejorar la calidad de los Centros de Salud? [en línea]. OPS. Panamá. 2015. [Fecha de consulta: 15 de junio de 2019]. Disponible en: https://www.paho.org/pan/index.php?option=com_content&view=article&id=1115:como-mejorar-la-calidad-de-los-centros-de-salud&Itemid=442

CHANG, James Business-Process-Management-Systems-Implementation. Estados Unidos: AuerbachPublications 2016. 304 p.

CLEVEN, Anne. Process management in hospitals: an empirically grounded maturity model. Springer International Publishing (7): 191, 2014.

ISSN: 21983402.

COLLIER, David. The Role of Clinical and Process Quality in Achieving Patient Satisfaction in Hospitals. Decisions Sciences, 35(3): 349-369, 2004.

ISSN: 14777274.

DAVIS, Mark. An Analysis of Customer Satisfaction with waiting Times in a Two-Stage Service Process. Journal of Operations management, 9(3): 324-334, 1990. ISSN: 02726963.

DELGADO, Frank y MORA, Jean. Implantación de un modelo de calidad basado en la gestión clínica por procesos en un Servicio de Cirugía Ortopédica y Traumatología. Revista Española de Cirugía Ortopédica y Traumatología, 56(1): 80-93, 2012. ISSN: 18884415.

ENRÍQUEZ, Fernando. Using a business process management system to model dynamic teaching methods. The Journal of Strategic Information Systems (3): 1-16, 2018. ISSN: 09638687.

Gobierno regional de La Libertad. Plan cero colas en hospitales [en línea]. Perú. 10 de abril de 2019. [Fecha de consulta: 25 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/noticias/regionales/10679-gobierno-regional-de-la-libertad-en-pos-de-plan-cero-colas-en-hospitales>.

HARMON, Paul. TheState of Business Process Management.USA: BPTrends, 2016. 52pp.

HERRERA, Juan. Trabajando con los procesos. Valladolid: Valladolid, 2009. 150 pp. ISBN: 8497182642.

MARTÍNEZ, Aurora. Gestión por procesos de negocio. Madrid: Editorial del Economista, 2014. 132 pp. ISBN: 9788496877900.

INEI. Encuesta Nacional de Satisfacción. 2016.

KENNETH, Ebel, MORILLO, Jorge y MARCANO, Yelitza. Satisfacción del cliente de la consulta externa de pediatría en clínicas privadas. Revista Venezolana de Gerencia, (15): 5-12, 2010. ISSN: 13159984.

MEDINA, Alberto. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. EIDOS (5): 1-8, 2014. ISSN: 13905007.

NÁPOLES, Lisney. Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias. Revista Ciencias Holguín, (22): 1-17, 2016. ISSN: 10272127.

NYEMBA, Wilson. Process mapping and optimization of theprocessflows of a furnituremanufacturingcompany in Zimbabweusing machine distance matrices. ProcediaManufacturing,(8):447-454,2017. ISSN: 23519789.

PARDO, José. Configuración y usos de un mapa de procesos. España: AENOR, 2016. 153 pp. ISBN: 9788481437973.

PÉREZ, José. Gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial, 2012. ISBN: 9788473565882.

PEREZ, Luis. Modelo de gestión para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios externos de la clínica neurológica, Los Parques. Tesis de Grado. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán, 2016. 116 pp.

Question Pro. Importancia de la satisfacción del cliente [En línea] [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019.] Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-satisfaccion-del-cliente/>.

RECKER, Jan. The State of the Art of Business Process Management Research as Published in the BPM Conference. The International Journal (58): 55, 2015. ISSN: 2363-7005.

REYES, Sonia. Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación SHARE. Tesis de Grado. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, 2014. 178 pp.

ROBIN, Kent. Quality Management in Plastics Processing. Australia: William Andrew, 2017. ISBN: 9780081020821.

RODRÍGUEZ, Luis. Gestión por procesos para mejorar la satisfacción del cliente en el área de ventas de la empresa C.C. Rodríguez S.R.L. Tesis (Ingeniero Industrial). Trujillo: Universidad Cesar Vallejo, 2018. 172 pp.

ROSENHECK, Roy y WILSON, Neil. Influence of patient and hospital factors on consumer satisfaction with inpatient mental health treatment. Psychiatric Services, 48(12), 1553-1561, 1997.

ISSN: 15733289.

SÁNCHEZ, Lidia y BLANCO, Beatriz. La Gestión por Procesos. Un campo por Explorar, Dirección y Organización. Revista Dirección y Organización, (54): 1-18,2014.

SERMEUS, Walter. Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: crosssectionalsurveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and theUnitedStates. BMJ, (17): 1-14, 2012.

ISSN: 09598138.

VALDEZ, Hugo. Diseño de los procesos del sistema organizacional. Perú: Colección Diseño Organizacional, 2018.

ISBN: 9788740446203.

VUKSIC, Vic. Understanding theSoftSide of BPM as a Competitiveness Driver: a PreliminaryResearch. Zagreb: CROSBI, 2017.

ISBN: 9789892077147.

WARDHANI, Viera y UTARINI, Adi. Determinants of quality management systemsimplementation in hospitals. HealthPolicy. 89(3): 239–251, 2009

ISSN: 01688510.

WIKHAMN, Wajda. Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. International Journal of Hospitality Management. (76): 102-110, 2019.

ISSN: 02784319.

ANEXOS

A. ANEXO DE TABLAS

A1. Dimensión Tangibilidad

Tabla 1: Evaluación de Dimensión Tangibilidad - Consulta Externa 2019

	P1		P2		P3		P4		Tangibilidad	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	75	61%	80	65%	31	25%	45	37%	58	47%
Insatisfecho	48	39%	43	35%	92	75%	78	63%	65	53%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Datos encuesta clientes Clínica Pro Salud S.A.C

A2. Dimensión Fiabilidad

Tabla 2: Evaluación de Dimensión Fiabilidad - Consulta Externa 2019

	P5		P6		P7		P8		P9		Fiabilidad	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	61	50%	51	41%	53	43%	80	65%	78	63%	65	53%
Insatisfecho	62	50%	72	59%	70	57%	43	35%	45	37%	58	47%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Datos encuesta clientes Clínica Pro Salud S.A.C

A3. Dimensión Capacidad de respuesta

Tabla 3: Evaluación de Dimensión capacidad de respuesta - Consulta Externa 2019

	P10		P11		P12		P13		Capacidad de respuesta	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	35	28%	38	31%	50	41%	48	39%	43	35%
Insatisfecho	88	72%	85	69%	73	59%	75	61%	80	65%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Datos encuesta clientes Clínica Pro Salud S.A.C

A4. Dimensión Seguridad

Tabla 4: Evaluación de Dimensión Seguridad - Consulta Externa 2019

	P14		P15		P16		P17		Seguridad	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	81	66%	85	69%	62	50%	70	57%	75	61%
Insatisfecho	42	34%	38	31%	61	50%	53	43%	49	39%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Datos encuesta clientes Clínica Pro Salud S.A.C

A5. Dimensión empatía

Tabla 5: Evaluación de Dimensión empatía - Consulta Externa 2019

	P18		P19		P20		P21		P22		Empatía	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	59	48%	71	58%	75	61%	81	66%	77	63%	73	59%
Insatisfecho	64	52%	52	42%	48	39%	42	34%	46	37%	50	41%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Datos encuesta clientes Clínica Pro Salud S.A.C

A6. Causa raíz área de consulta externa

Tabla 6: Puntuación de causas raíz según las 6M

	ITEMS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	TOTAL
1	MANO DE OBRA											
1.1	No se preocupan por las necesidades del cliente.	X			X			X	X		X	5
1.2.	No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
1.3.	Falta de especialistas en los servicios ofrecidos		X		X	X		X		X		5
2	MATERIALES											
2.1.	No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.		X	X	X	X	X	X	X	X		8

2.2.	Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.	X			X			X	X		X	5
3	MÉTODOS											
3.1.	Los procesos de atención al cliente no se mejoran.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
3.2.	Los métodos de mejora en atención son deficientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
3.3.	El cliente tiene que esperar demasiado.	X	X			X	X	X	X	X	X	8
4	MEDIO AMBIENTE											
4.1.	El cliente no tiene claro a donde acudir para cada etapa del proceso.		X		X	X		X		X		5
4.2.	Las ubicaciones de las oficinas no ayudan a los clientes	X		X	X		X		X			5
4.3.	Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.		X	X	X	X	X	X				6
4.4.	No hay fácil acceso a los pacientes y usuarios en la clínica.	X		X		X	X	X				5
4.5.	Falta de limpieza en las áreas de la clínica.			X	X	X	X	X				5
5	MAQUINARIA/ EQUIPOS											
5.1.	Equipos insuficientes para realizar todos los servicios ofertados.		X		X		X	X		X		5
5.2.	Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
6	MEDIDAS DE CONTROL											
6.1.	No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
6.2.	No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración propia

A7. Brainstorming causas de insatisfacción - Consulta Externa 2019

Tabla 7: Brainstorming causas de insatisfacción - Consulta Externa 2019

P3: ¿Encontró en los consultorios equipos operativos y disponibles para su atención?
Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.
Equipos insuficientes para realizar todos los servicios ofertados.
Las ubicaciones de las oficinas no ayudan al cliente.
P10: ¿La atención en caja o en el módulo de admisión fue rápida?
Los métodos de mejora en atención son deficientes
Los procesos de atención al cliente no se mejoran.
No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.
No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.
El cliente tiene que esperar demasiado.
El cliente no tiene claro a dónde acudir para cada etapa del proceso.
No se preocupan por las necesidades del cliente.
No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente
Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.
No hay fácil acceso a los pacientes y usuarios en la clínica.
P11: ¿La atención en el área de laboratorio para la toma de exámenes y/o análisis fue rápida?
Falta de especialistas en los servicios ofrecidos
No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.
El cliente tiene que esperar demasiado.
P4: ¿El área y/o salón de espera así como el consultorio estuvieron en óptimas condiciones de limpieza y comodidad?

Falta de limpieza en las áreas de la clínica.
No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.
El cliente tiene que esperar demasiado.
Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.
P6: ¿El médico le atendió en el horario programado?
Falta de especialistas en los servicios ofrecidos
No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.
El cliente tiene que esperar demasiado.
No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar

Fuente: Elaboración propia

A8. Alineación con las 6M de causas de insatisfacción - Consulta Externa 2019

Tabla 8: Alineación con las 6M de causas de insatisfacción - Consulta Externa 2019

	ITEMS
1	MANO DE OBRA
1.1	No se preocupan por las necesidades del cliente.
1.2.	No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente
1.3.	Falta de especialistas en los servicios ofrecidos
2	MATERIALES
2.1.	No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.
2.2.	Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.

3	MÉTODOS
3.1.	Los procesos de atención al cliente no se mejoran.
3.2.	Los métodos de mejora en atención son deficientes
3.3.	El cliente tiene que esperar demasiado.
4	MEDIO AMBIENTE
4.1.	El cliente no tiene claro a donde acudir para cada etapa del proceso.
4.2.	Las ubicaciones de las oficinas no ayudan a los clientes
4.3.	Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.
4.4.	No hay fácil acceso a los pacientes y usuarios en la clínica.
4.5.	Falta de limpieza en las áreas de la clínica.
5	MAQUINARIA/ EQUIPOS
5.1.	Equipos insuficientes para realizar todos los servicios ofertados.
5.2.	Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.
6	MEDIDAS DE CONTROL
6.1.	No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.
6.2.	No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar

Fuente: Elaboración propia

A9. Ponderación de causas de insatisfacción según respuesta de colaboradores - Consulta Externa 2019

Tabla 9: Ponderación de causas de insatisfacción según respuesta de colaboradores - Consulta Externa 2019

		FREC. ABSOLUTA	FREC. ABS ACUMULADA	FREC. RELATIVA	FREC. RELATIVA ACUM.	Pareto
1.2.	No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente	10	10	8%	8%	80%
3.1.	Los procesos de atención al cliente no se mejoran.	10	20	8%	17%	80%
3.2.	Los métodos de mejora en atención son deficientes	10	30	8%	25%	80%
6.1.	No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.	10	40	8%	33%	80%
6.2.	No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar	10	50	8%	41%	80%
5.2.	Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.	9	59	7%	49%	80%
2.1.	No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.	8	67	7%	55%	80%
3.3.	El cliente tiene que esperar demasiado.	8	75	7%	62%	80%
4.3.	Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.	6	81	5%	67%	80%
1.1	No se preocupan por las necesidades del cliente.	5	86	4%	71%	80%
1.3.	Falta de especialistas en los servicios ofrecidos	5	91	4%	75%	80%
2.2.	Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.	5	96	4%	79%	80%
4.1.	El cliente no tiene claro a donde acudir para cada etapa del proceso.	5	101	4%	83%	80%

4.2.	Las ubicaciones de las oficinas no ayudan a los clientes	5	106	4%	88%	80%
4.4.	No hay fácil acceso a los pacientes y usuarios en la clínica.	5	111	4%	92%	80%
4.5.	Falta de limpieza en las áreas de la clínica.	5	116	4%	96%	80%
5.1.	Equipos insuficientes para realizar todos los servicios ofertados.	5	121	4%	100%	80%
Total:		121		100%		80%

Fuente: Elaboración propia

A10. Causas Raíces Priorizadas

Tabla 10: Causas Raíces Priorizadas

C1	No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente
C2	Los procesos de atención al cliente no se mejoran.
C3	Los métodos de mejora en atención son deficientes
C4	No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.
C5	No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar
C6	Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.
C7	No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.
C8	El cliente tiene que esperar demasiado.
C9	Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.
C10	No se preocupan por las necesidades del cliente.
C11	Falta de especialistas en los servicios ofrecidos
C12	Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.

Fuente: Elaboración Propia

A11. Componentes de la gestión por procesos correspondiente a cada causa raíz

Tabla 11: Componentes de la gestión por procesos correspondiente a cada causa raíz

Causas Raíces Priorizadas		Componentes gestión por procesos
C1	No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente	Programa de capacitación
C2	Los procesos de atención al cliente no se mejoran.	Estandarización de procesos
C3	Los métodos de mejora en atención son deficientes	Estandarización de procesos
C4	No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.	Sistema de indicadores de gestión
C5	No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar	Sistema de indicadores de gestión
C6	Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.	Sistema indicadores de mantenimiento
C7	No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.	Sistema de indicadores de gestión
C8	El cliente tiene que esperar demasiado.	Sistema de indicadores de gestión
C9	Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.	Sistema de indicadores de gestión
C10	No se preocupan por las necesidades del cliente.	Programa de capacitación
C11	Falta de especialistas en los servicios ofrecidos	Programa de capacitación
C12	Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.	Estandarización de procesos

Fuente: Elaboración Propia

A12. Mejora por cada causa priorizada

Tabla 11: Mejora de la Aplicación por procesos

Causas Raíces Priorizadas		Componentes gestión por procesos	Mejora
C1	No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente	Programa de capacitación	- El personal brinda informes de manera concisa acerca de los trámites para la atención en el área de consulta externa.
C2	Los procesos de atención al cliente no se mejoran.	Estandarización de procesos	- El personal y el médico brindan explicación clara sobre los procedimientos o análisis que se realizarán.
C3	Los métodos de mejora en atención son deficientes	Estandarización de procesos	- Comprensión sobre la explicación que el médico y el personal brinda sobre el problema de salud o resultado de la atención.
C4	No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.	Sistema de indicadores de gestión	- Monitoreo periódico de la satisfacción del cliente y de sus componentes.
C5	No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar	Sistema de indicadores de gestión	- Evaluación y análisis periódica de las necesidades de los clientes.
C6	Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.	Sistema indicadores de mantenimiento	- Rapidez en la atención de los análisis de laboratorio clínico.
C7	No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.	Sistema de indicadores de gestión	- Formatos accesibles para la evaluación de satisfacción del cliente.
C8	El cliente tiene que esperar demasiado.	Sistema de indicadores de gestión	- Disminución de tiempos de espera.
C9	Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.	Sistema de indicadores de gestión	- Evaluación previa de las condiciones y comodidad de las oficinas, brindando comodidad al cliente.
C10	No se preocupan por las necesidades del cliente.	Programa de capacitación	- El trato del personal de consulta externa es amable, respetuoso y paciente.
C11	Falta de especialistas en los servicios ofrecidos	Programa de capacitación	- Especialistas capacitados en cada uno de los servicios ofrecidos.
C12	Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.	Estandarización de procesos	- Facilidad en el llenado de formatos por parte de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

A13. RESULTADOS DE CUESTIONARIO SERVQUAL POSTERIOR A LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS - ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA PRO SALUD

Dimensión Tangibilidad

Tabla 12: Evaluación de Dimensión Tangibilidad - Consulta Externa 2019

	P1		P2		P3		P4		Tangibilidad	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	90	73%	91	74%	82	67%	88	72%	88	71%
Insatisfecho	33	27%	32	26%	41	33%	35	28%	35	29%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Elaboración propia

Dimensión Fiabilidad

Tabla 13: Evaluación de Dimensión Fiabilidad - Consulta Externa 2019

	P5		P6		P7		P8		P9		Fiabilidad	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	95	77%	92	75%	89	72%	92	75%	98	80%	93	76%
Insatisfecho	28	23%	31	25%	34	28%	31	25%	25	20%	30	24%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Elaboración propia

Dimensión capacidad de respuesta

Tabla 14: Evaluación de Dimensión capacidad de respuesta - Consulta Externa 2019

	P10		P11		P12		P13		Capacidad de respuesta	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	90	73%	85	69%	83	67%	91	74%	87	71%
Insatisfecho	33	27%	38	31%	40	33%	32	26%	36	29%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Elaboración propia

Dimensión seguridad

Tabla 15: Evaluación de Dimensión Seguridad - Consulta Externa 2019

	P14		P15		P16		P17		Seguridad	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	95	77%	97	79%	95	77%	98	80%	96	78%
Insatisfecho	28	23%	26	21%	28	23%	25	20%	27	22%
Total	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Elaboración propia

Dimensión empatía

Tabla 16: Evaluación de Dimensión empatía - Consulta Externa 2019

	P18		P19		P20		P21		P22		Empatía	
	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%	Pac.	%
Satisfecho	91	74%	98	78%	100	81%	101	82%	98	80%	98	79%
Insatisfecho	32	26%	27	22%	23	19%	22	18%	25	20%	26	21%
Total	123	100%	125	100%	123	100%	123	100%	123	100%	123	100%

Fuente: Elaboración propia

B. ANEXO DE FIGURAS

B1: Árbol de problemas

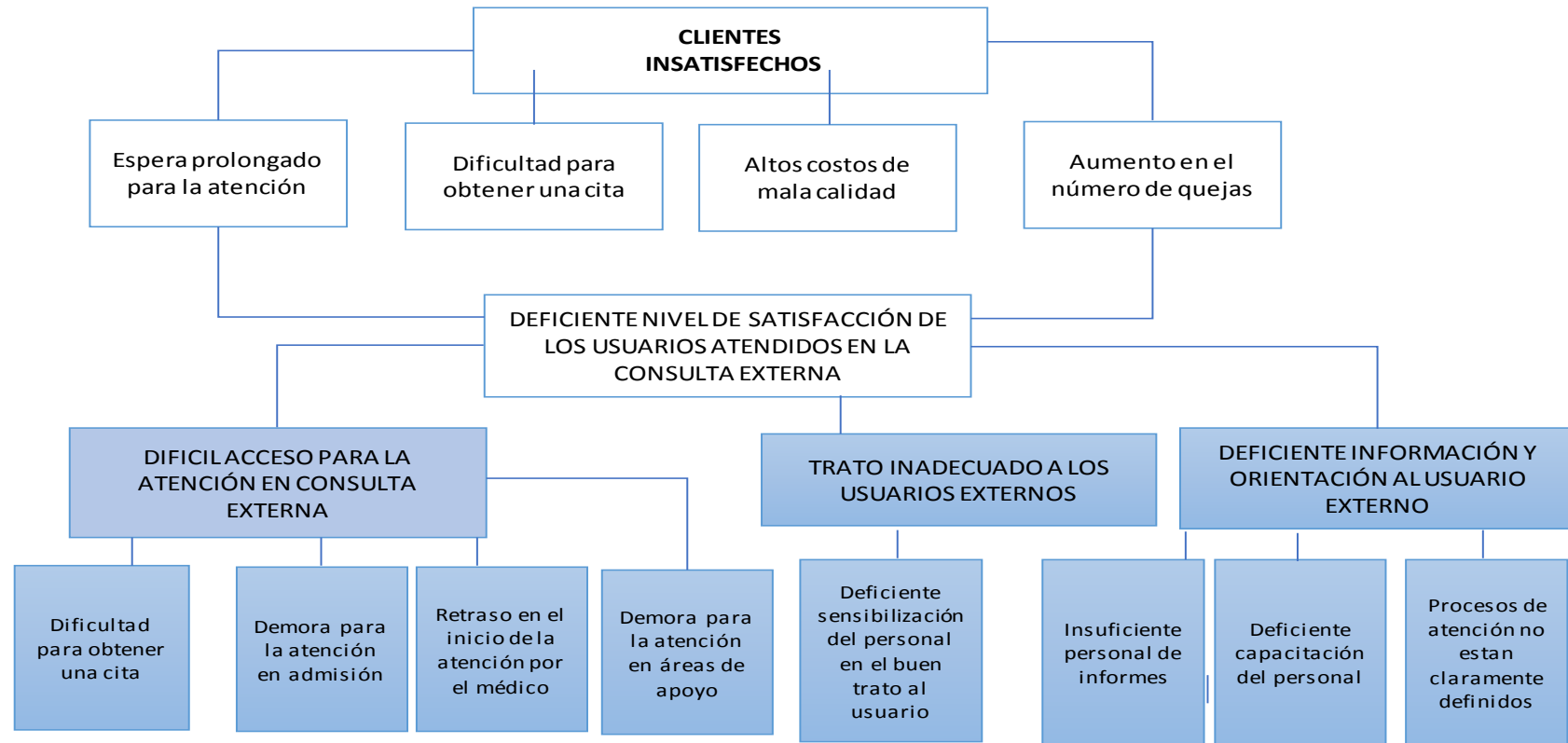


Figura 6: Árbol de problemas del área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

B2: Árbol de fines y medios

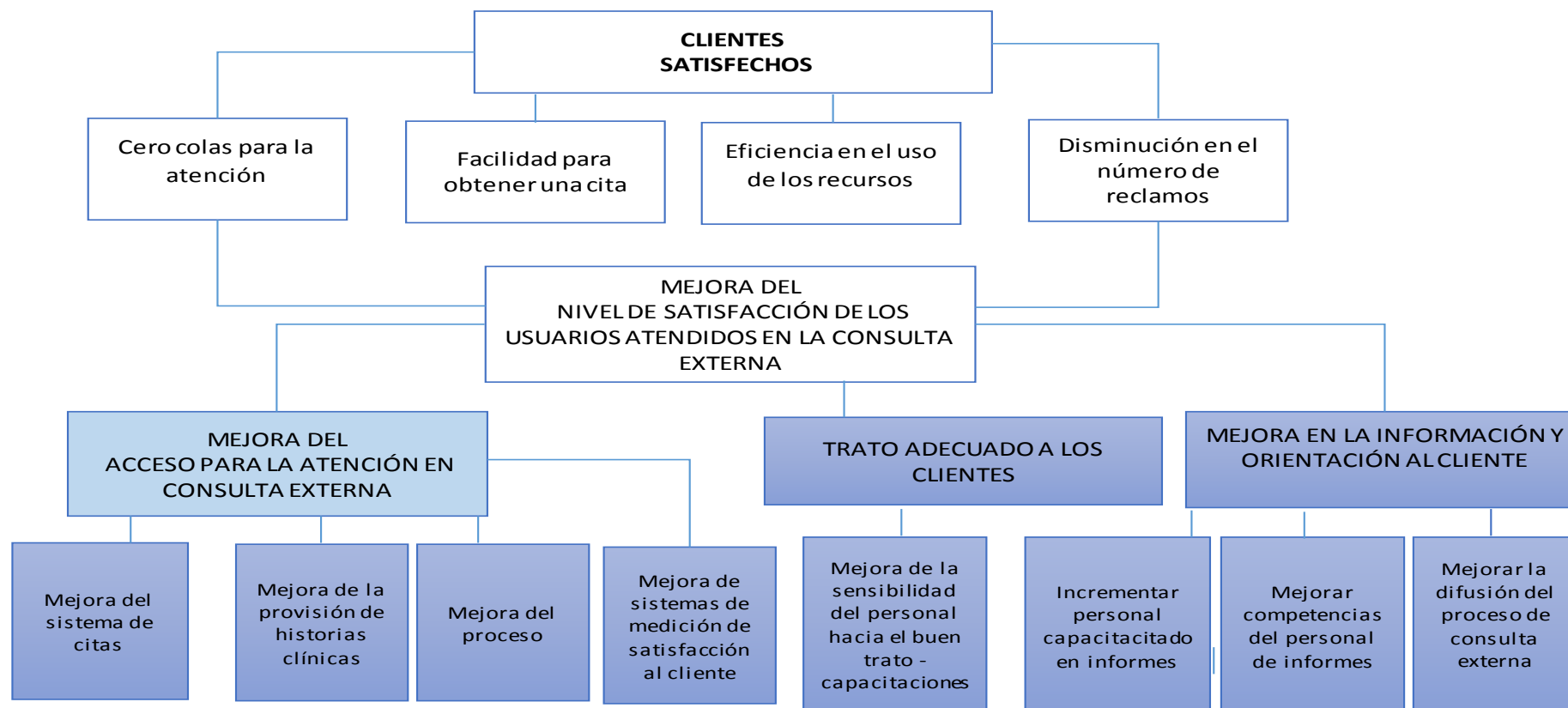


Figura 7: Árbol de fines y medios área de consulta externa de la clínica Pro Salud S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

B3: Diagrama de Ishikawa

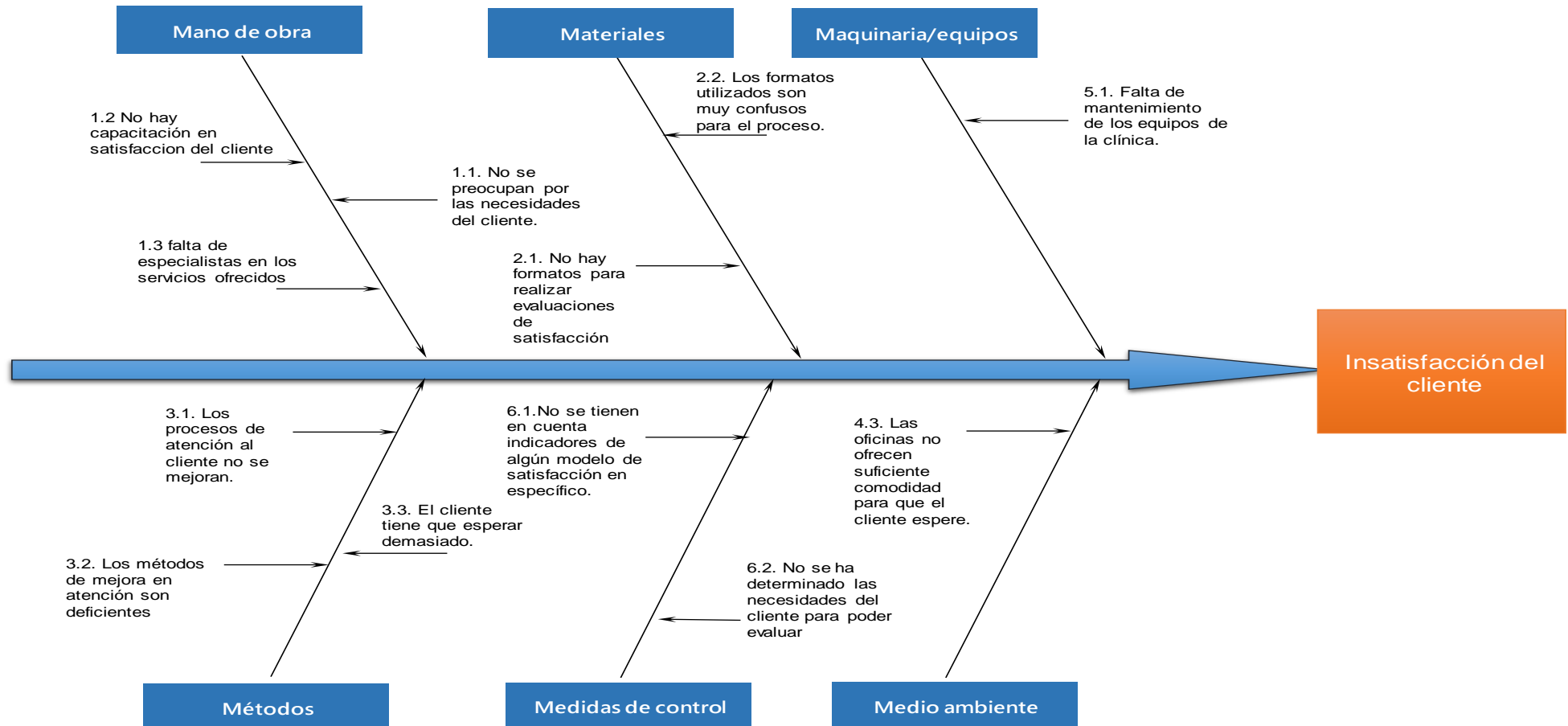


Figura 8: Diagrama de Ishikawa para causas de insatisfacción vista interna de clínica Pro Salud.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo B4: Diagrama de Pareto

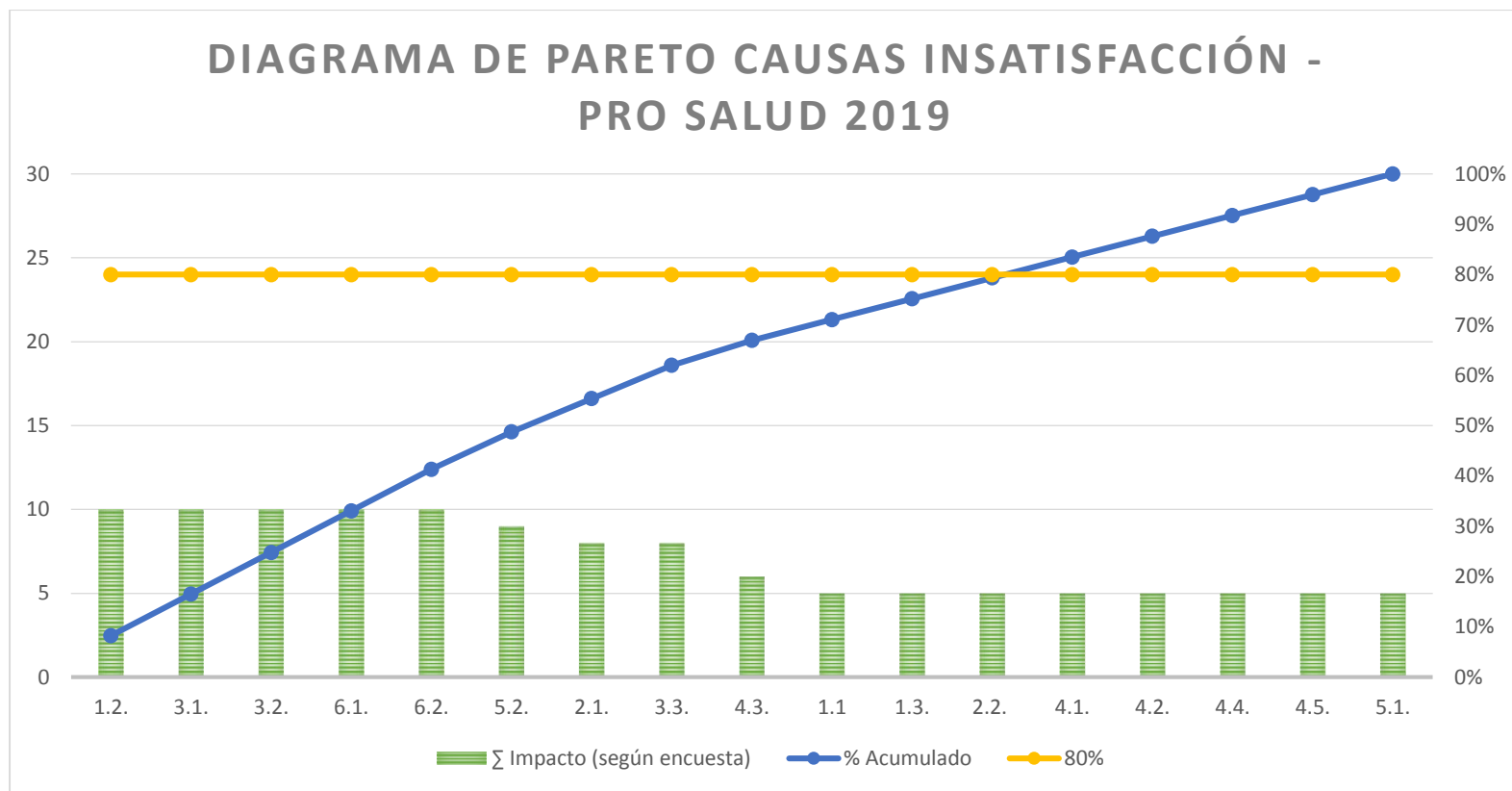


Figura 1: Diagrama de Pareto para causas de insatisfacción vista interna de clínica Pro Salud

Fuente: Elaboración Propia

Anexo B5: Mapa de procesos inicial – Pro Salud S.A.C.

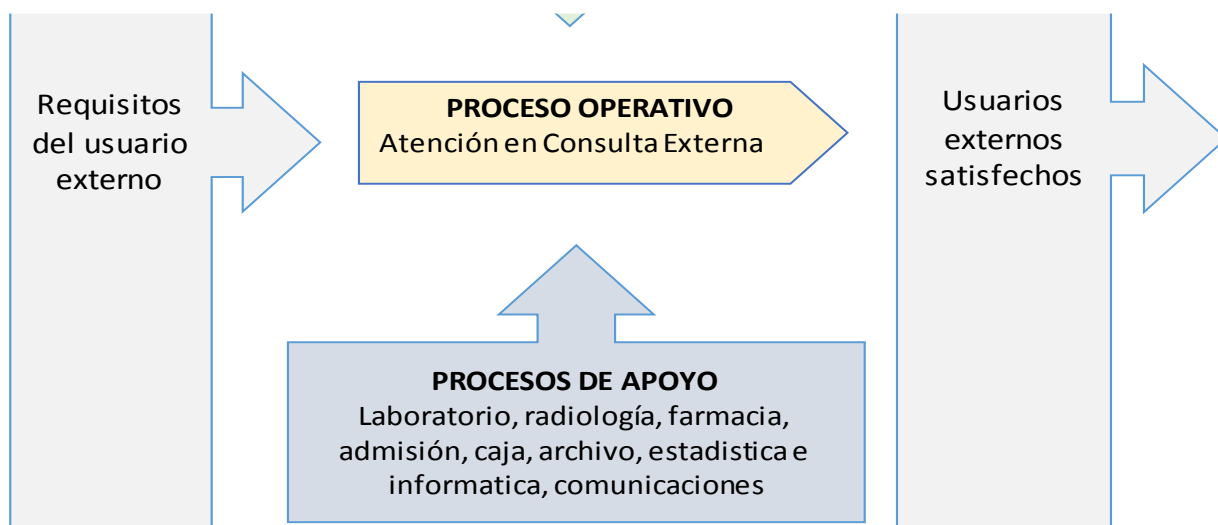


Figura 10: Mapa de Procesos inicial (anterior a la gestión por procesos) - Clínica Pro Salud

Fuente: Elaboración Propia

Anexo B6: Flujograma de procesos inicial – Pro Salud S.A.C.

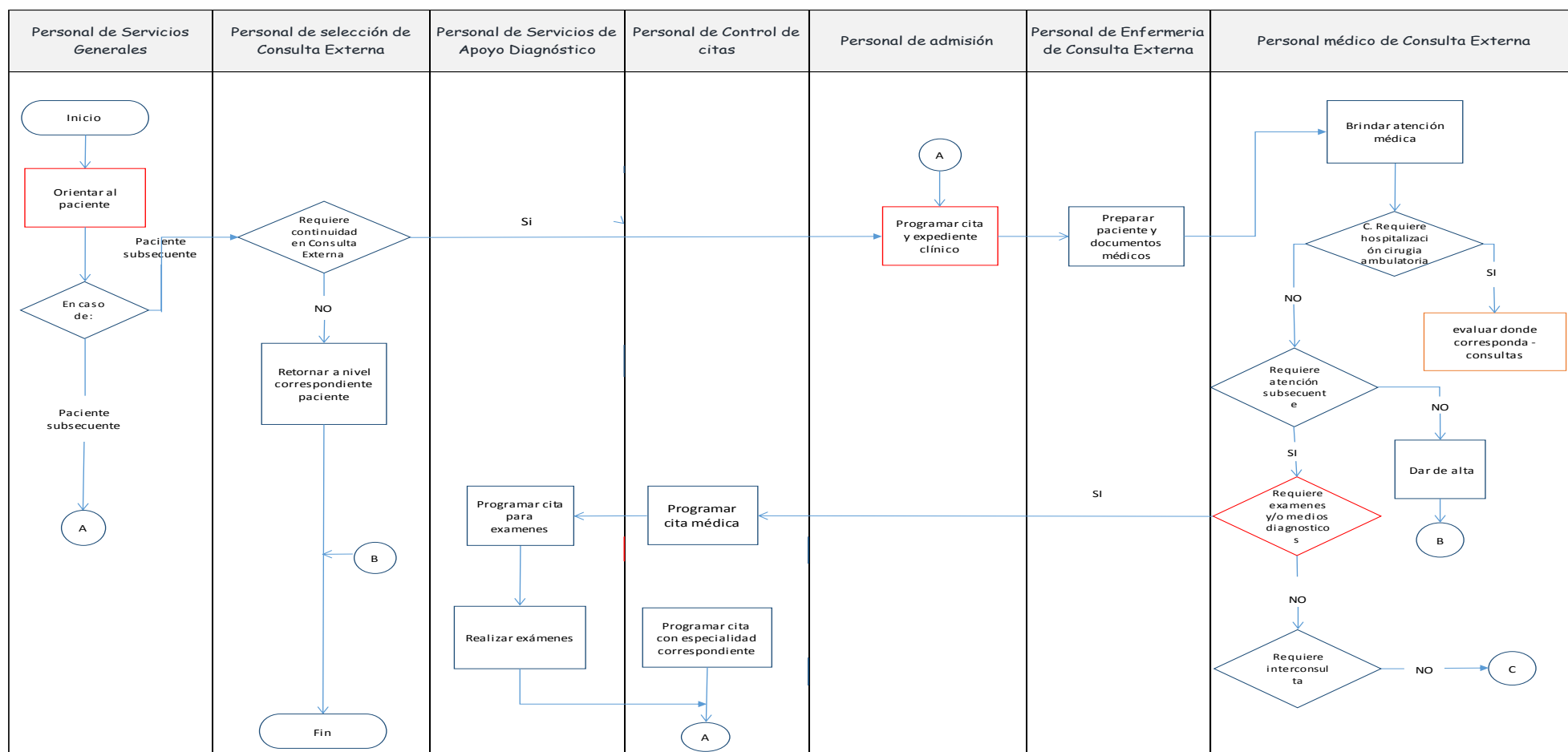


Figura 11: Flujograma del área de Consulta Externa inicial (anterior a la aplicación de gestión por procesos)– Pro Salud

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo B7: Mapa de procesos inicial – Pro Salud S.A.C.

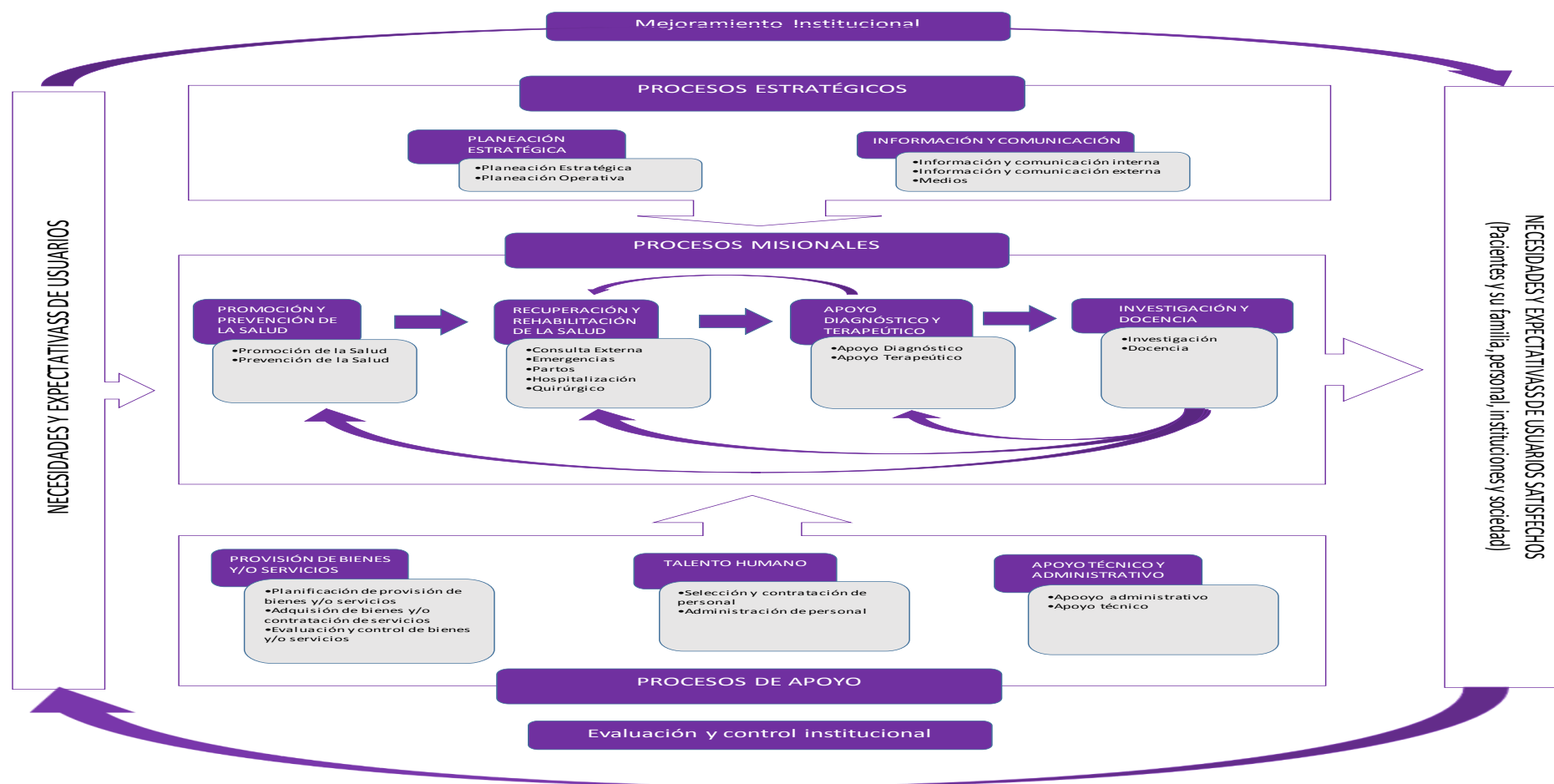


Figura 12: Mapa de Procesos posterior (posterior a la gestión por procesos) - Clínica Pro Salud

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo B8: Flujograma de procesos posterior – Pro Salud S.A.C.

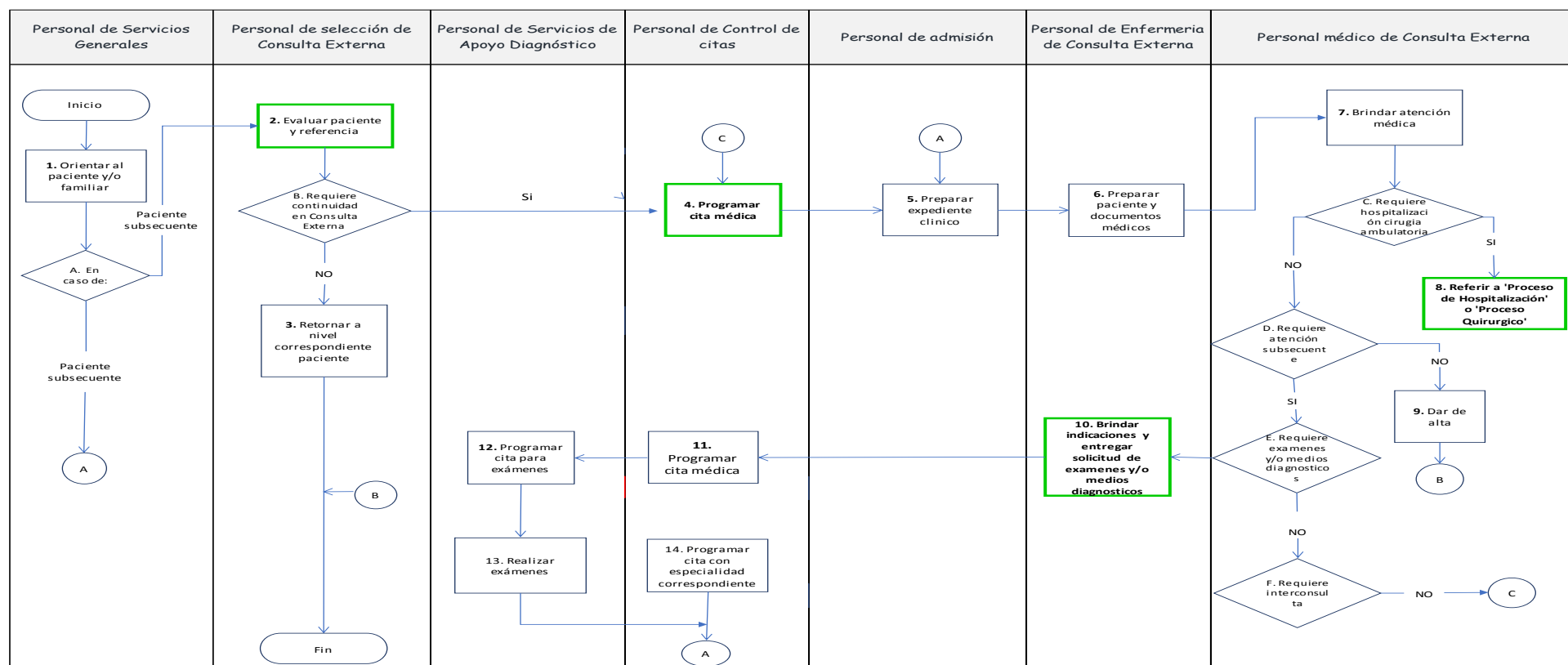


Figura 13: Flujograma del área de Consulta Externa posterior (posterior a la gestión por procesos)– Pro Salud

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo B9: Sistema de indicadores de gestión– Pro Salud S.A.C.

























<div>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</div> <div>CONSULTA EXTERNA– CLÍNICA PRO SALUD</div>										
Indicadores										
Titulo	Tipo IND	Unidad	Resp.	Peso	Anterior	Variación	Estado (Valor Indicador)	Nivel de Cumplimiento (0 - 100%)	2019	
									Meta	
 I1. % personal capacitado en atención al cliente	C	%	JRO	16%			90%	100%	90%	
 I2. % cumplimiento proceso estandarizado	C	%	IPE	12%			86%	100%	95%	
 I3. % indicadores implementados	C	%	SES	14%			88%	40%	100%	
 I4. índice de desempeño de mantenimiento	C	%	WMU	12%			90%	100%	90%	
 I5. % formatos implementados para evaluación de satisfacción del cliente	C	%	CAR	12%			91%	100%	90%	
 I6. % cumplimiento tiempo de espera comunicado por personal	C	%	ERA	10%			80%	75%	90%	
 I7. % especialistas capacitados en los servicios brindados	C	%	JSA	12%			75%	25%	85%	
 I8. % uso de los formatos para la satisfacción del cliente	C	%	PRA	12%			75%	65%	85%	
				100%	Desempeño =>			76%		

Figura 14: Sistema de Indicadores

Fuente: Elaboración Propia

Anexo B10: sistema de indicadores de mantenimiento– Pro Salud S.A.C.























Sistema de indicadores de mantenimiento										
CLÍNICA PRO SALUD										
Indicadores										
Titulo	Tipo IND	Unidad	Resp.	Peso	Anterior	Variación	Estado (Valor Indicador)	Cumplimiento (0 - 100%)	2019	
									Meta	
 I1. Cumplimiento de Capacitación - área mantenimiento	C	%	JRO	10%			35%	37%	30%	
 I2. Ocupación del Personal - mantenimiento	C	%	IPE	10%			75%	63%	85%	
 I3. Índice de cumplimiento del plan referido al total de servicios de mantenimiento	C	%	SES	10%			90%	100%	90%	
 I4. Índice de desempeño del plan referido al total de servicios - mantenimiento	C	%	WMU	10%			100%	100%	100%	
 I5. Nivel de logro de metas - mantenimiento	C	%	CAR	10%			90%	100%	90%	
 I6. Reprocesos - mantenimiento	D	%	ERA	10%			20%	0%	5%	
 I7. Porcentaje de servicios no conformes - mantenimiento	D	%	JSA	10%			5%	100%	5%	
 I8. Porcentaje de cumplimiento de tiempo de ejecución del mantenimiento	C	%	PRA	10%			95%	100%	95%	
 I9. Porcentaje de cumplimiento de entrega de servicio de mantenimiento	C	%	JVE	10%			80%	75%	100%	
 I10. Verificación de Calidad del mantenimiento	C	%	ETO	10%			95%	100%	95%	
				100%	Desempeño =>			78%		

Figura 14: Sistema de Indicadores

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B11. PRUEBA DE NORMALIDAD

Satisfacción del cliente:

H1: Los datos de la satisfacción del cliente presentan un comportamiento normal

H01: Los datos de la satisfacción del cliente no presentan un comportamiento normal

Supuestos:

$p \leq 0.05$ se aprueba H01

$p > 0.05$ se aprueba H1

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PrePrueba	,232	123	,000	,797	123	,000
PostPrueba	,523	123	,000	,300	123	,000
D	,215	123	,000	,830	123	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 15: Prueba de Normalidad

Fuente: Fuente IBM SPSS Statistics 21.00

ANEXO B12. RESULTADOS DE CUESTIONARIO SERVQUAL - ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA PRO SALUD

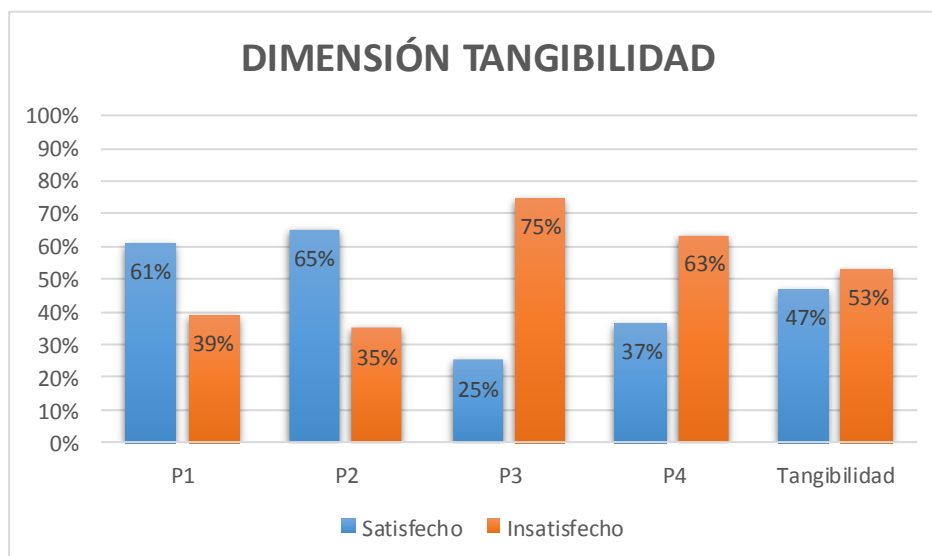


Figura 26: Evaluación de Dimensión Tangibilidad - Consulta Externa 2019

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B13

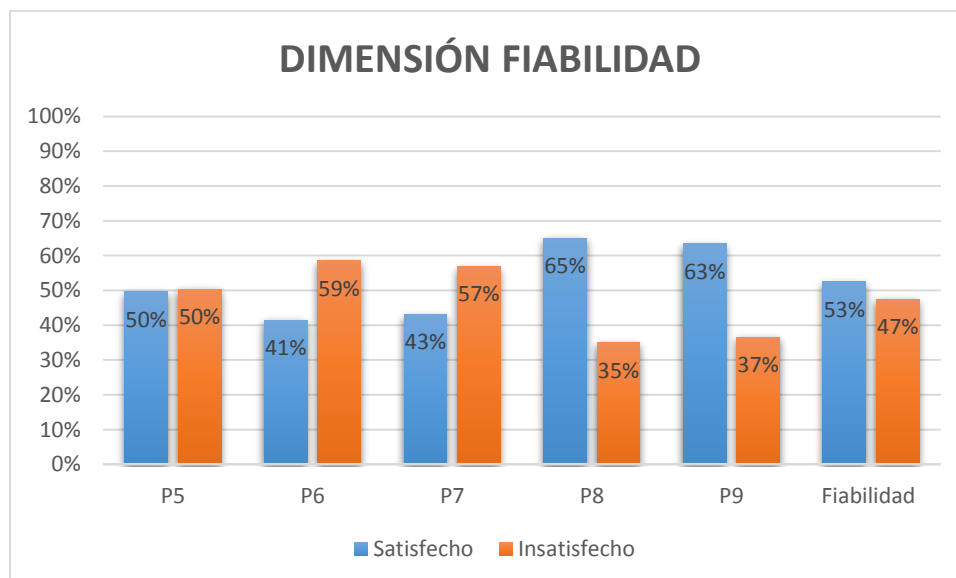


Figura 17: Evaluación de Dimensión Fiabilidad - Consulta Externa 2019

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B14

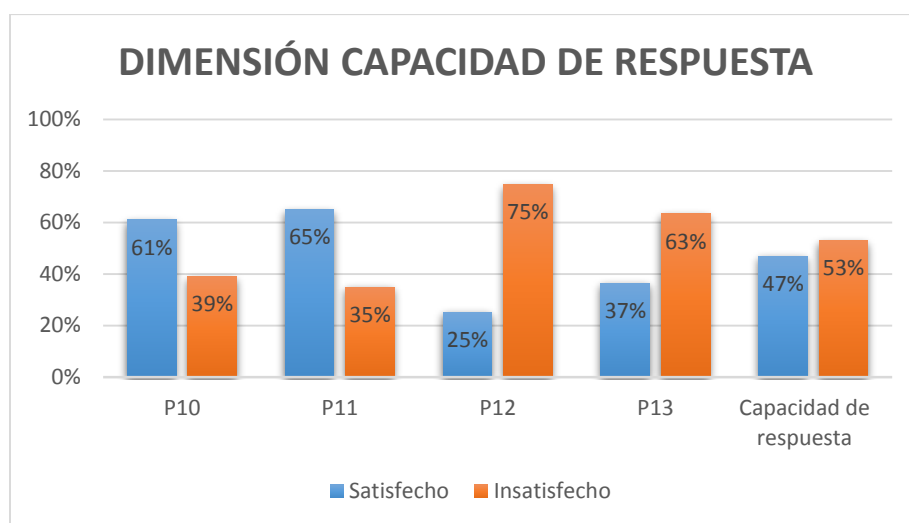


Figura 18: Evaluación de Dimensión capacidad de respuesta - Consulta Externa 2019

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B15

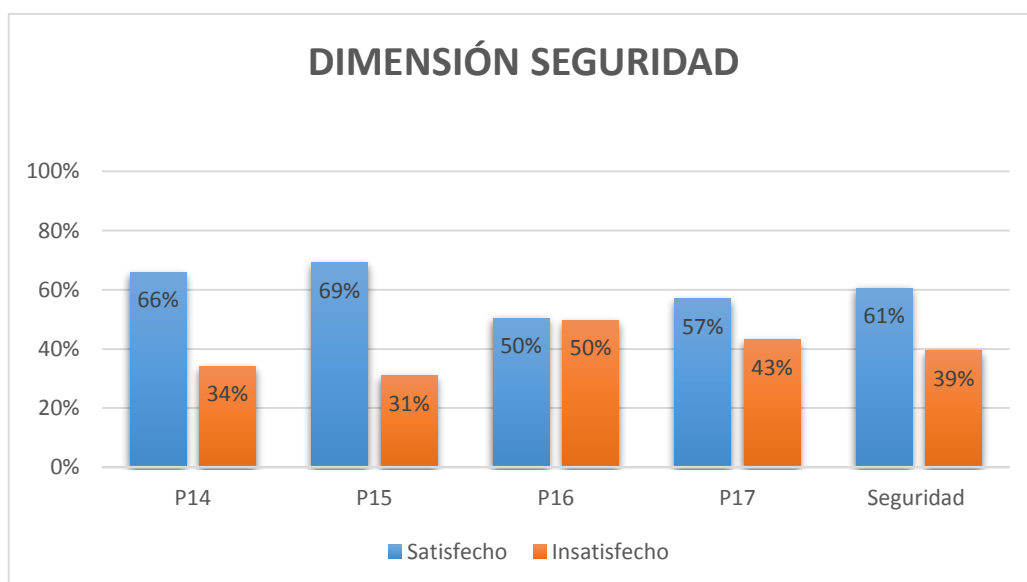


Figura 19: Evaluación de Dimensión Seguridad - Consulta Externa 2019

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B16

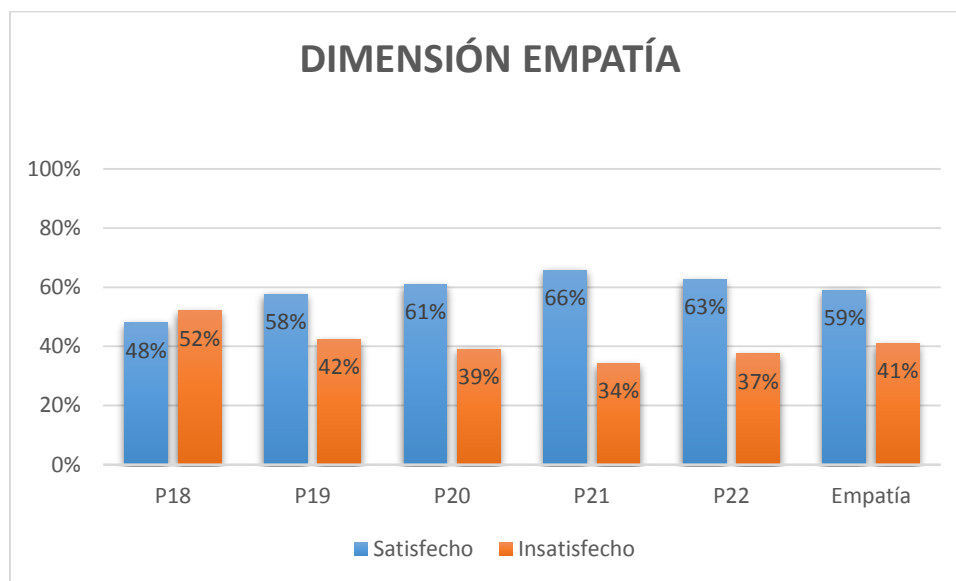


Figura 20: Evaluación de Dimensión empatía - Consulta Externa 2019

Fuente: Elaboración propia

B17- Imagen interior Módulo de Clínica



Figura 15: Módulo de atención

Fuente: Clínica Pro Salud S.A.C

B18- Imagen interior Módulo de Clínica



Figura 16: Entrada principal de la clínica Pro Salud

Fuente: Clínica Pro Salud S.A.C

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C1. CUESTIONARIO SERVQUAL - ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA PRO SALUD

Este cuestionario está dirigido a los clientes de la clínica Pro Salud SAC, estaré agradecida de contestar cada pregunta con la mayor sinceridad posible ya que esta información es confidencial y con fines de investigación.

Tener en consideración la siguiente escala para cada respuesta: 1 = como la menor calificación, 7 = la mayor calificación

	1	2	3	4	5	6	7
TANGIBILIDAD							
¿Los carteles, letreros y flechas le parecen adecuados para orientar a los pacientes?							
¿La consulta externa contó con personal correctamente uniformado para informar y orientar a los pacientes?							
¿Los consultorios contaron con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención?							
¿El consultorio y la sala de espera se encontraron limpios y fueron cómodos?							
FIABILIDAD							
¿El personal de informes le orientó y explicó de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención en consulta externa?							
¿El médico le atendió en el horario programado?							
¿Su atención se realizó respetando la programación y el orden de llegada?							
¿Su historia clínica se encontró disponible para su atención?							
¿Usted encontró citas disponibles y las obtuvo con facilidad?							
CAPACIDAD DE RESPUESTA							
¿La atención en caja o en el módulo de admisión fue rápida?							
¿La atención para tomarse análisis de laboratorio fue rápida?							
¿La atención para tomarse exámenes radiológicos fue rápida?							
¿La atención en farmacia fue rápida?							
SEGURIDAD							
¿Se respetó su privacidad durante su atención en el consultorio?							
¿El médico le realizó un examen físico completo y minucioso por el problema de salud por el cual fue atendido?							
¿El médico le brindó el tiempo necesario para contestar sus dudas o preguntas sobre su problema de salud?							
¿El médico que le atendió le inspiró confianza?							
EMPATÍA							
¿El personal de consulta externa le trató con amabilidad, respeto y paciencia?							
¿El médico que le atendió mostró interés en solucionar su problema de salud?							
¿Usted comprendió la explicación que el médico le brindó sobre su problema de salud o resultado de su atención?							
¿Usted comprendió la explicación que le brindó el médico sobre el tratamiento que recibirá: tipo de medicamentos, dosis y efectos adversos?							
¿Usted comprendió la explicación que el médico le brindó sobre los procedimientos o análisis que le realizarán?							

Fuente: Ministerio de Salud Perú

C2: CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR CAUSAS POTENCIALES DE LA NO SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA CLÍNICA PRO SALUD S.A.C.

Estimados colaboradores de la clínica Pro Salud, en base a la política de la empresa de mejora continua se ha elaborado el siguiente cuestionario para determinar las causas raíces de la no satisfacción de nuestros clientes.

NOTA: Es posible marcar de una a más opciones, marque con un asterisco la alternativa que usted considere que generen esta insatisfacción. Los componentes a evaluar son: mano de obra, materiales, métodos, medio ambiente, equipos, indicadores de control.

	ITEMS	
1	MANO DE OBRA	
1.1	No se preocupan por las necesidades del cliente.	
1.2.	No hay capacitación en atención y satisfacción del cliente.	
1.3.	Falta de especialistas en los servicios ofrecidos.	
2	MATERIALES	
2.1.	No hay formatos para realizar evaluaciones de satisfacción.	
2.2.	Los formatos utilizados son muy confusos para el proceso.	
3	MÉTODOS	
3.1.	Los procesos de atención al cliente no se mejoran.	
3.2.	Los métodos de mejora en atención son deficientes.	
3.3.	El cliente tiene que esperar demasiado.	

4	MEDIO AMBIENTE	
4.1.	El cliente no tiene claro a donde acudir para cada etapa del proceso.	
4.2.	Las ubicaciones de las oficinas no ayudan a los clientes.	
4.3.	Las oficinas no ofrecen suficiente comodidad para que el cliente espere.	
4.4.	No hay fácil acceso a los pacientes y usuarios en la clínica.	
4.5.	Falta de limpieza en las áreas de la clínica.	
5	MAQUINARIA/ EQUIPOS	
5.1.	Equipos insuficientes para realizar todos los servicios ofertados.	
5.2.	Falta de mantenimiento de los equipos de la clínica.	
6	MEDIDAS DE CONTROL	
6.1.	No se tienen en cuenta indicadores de algún modelo de satisfacción en específico.	
6.2.	No se ha determinado las necesidades del cliente para poder evaluar	

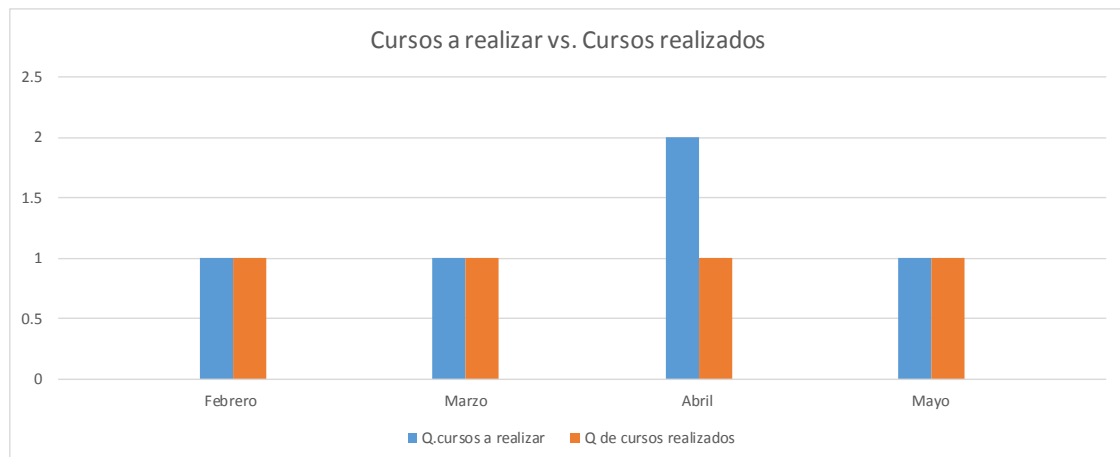
Fuente: Elaboración propia

D. ANEXO DE DOCUMENTOS:

D1: Programa de capacitación

VERSIÓN	
----------------	--

PROCESO:	atención al cliente
INDICADOR:	% Personal Capacitado
OBJETIVO:	Empleados capacitados en atención al cliente sea " > " o " = " al 90%.
PLAZO:	may-19



CAPACITACIÓN	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Q.cursos a realizar	1	1	2	1
Q de cursos realizados	1	1	1	1
%	100%	100%	50%	100%

PLAN DE ACCIÓN N° 1

ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	FECHA DE ENTRAD.
	FECHA FINAL

INFORMACIÓN	Determinar las características, habilidades y conocimientos teóricos necesarios en cada puesto, y realizar un MOF por cada puesto asignado - INICIO:
INFORMACIÓN	Asignar programas y cursos necesarios durante el año.

LISTADO DE CURSOS A REALIZAR 2019		
CURSO	CAPACITACIÓN INT O EXT	REALIZACIÓN
Mejora en el servicio de atención al cliente	EXT	
Técnicas de introducción personal para el paciente	INT	
Indicadores y KPI's para cuantificar y determinar la satisfacción del cliente	EXT	
Trabajo solo y en equipo	EXT	
Procedimientos y estándares para la atención del paciente	INT	

CURSO REALIZADOS FUERA DE LO PLANEADO

Fuente: Elaboración propia

D2: Ficha de proceso – Aplicación de Gestión por procesos

PROCESO:		CONSULTA EXTERNA		PROPIETARIO:	Responsable de Consulta Externa
OBJETIVO:		Aplicar y asumir como un nuevo estándar en la clínica el proceso del área de Consulta externa con la finalidad de mejorar la atención y como parte de mejora continua.			
ALCANCE	Intervienen diversos actores por lo que se vuelve necesaria la coordinación entre diferentes unidades administrativas.				
ENTRADAS:		* Paciente que requiere atención del área de consulta externa.			
PROVEEDORES:		* Unidades de salud			
SALIDAS:		* Paciente con cita o referido			
CLIENTES:		* Paciente			
REGISTROS:		* Expediente clínico * Registro diario de actividades * Registro de Citas Médicas			
VARIABLES DE CONTROL:		* Pacientes atendidos por especialidad * Promedio de atenciones subsecuentes * Pacientes retomados		INDICADORES: * Disponibilidad de programación de médicos * Tiempo de espera de la atención por el médico * Tiempo espera para la atención en admisión * Tiempo de espera para atención en laboratorio * Tiempo de espera para atención en farmacia * % clientes de consulta externa satisfecho con el trato recibido * % clientes de consulta externa satisfechos por la información y orientación recibida * % satisfacción de clientes de consulta externa	

Fuente: Elaboración Propia.

D3: Autorización para elaborar la tesis



CONSTANCIA

El presente documento deja en constancia que la Srta. SORIA ALDAVE, MIROSLAVA NAYARIT con DNI N° 47033445 quién es estudiante de la escuela de Ingeniería Industrial, facultad de Ingeniería de la Universidad César Vallejo, realizó el estudio de "Gestión Por Procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa en nuestra empresa", la cual nuestra empresa le ha brindado toda la información necesaria para dicha investigación.

Se expide la presente constancia para los fines que la Srta. SORIA ALDAVE, MIROSLAVA NAYARIT considere pertinentes.

Atentamente,



Junior Soriano Ruiz
ADMINISTRADOR
CLINICA PROSALUD

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

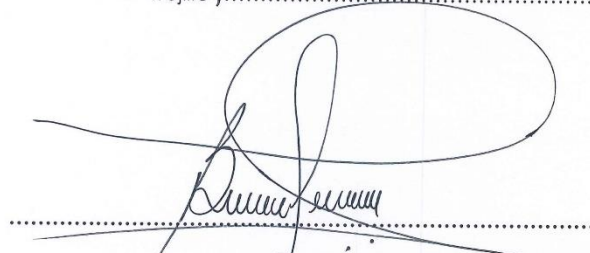
 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, ALEX ANTENOR BENITES ALIAGA docente de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Sede Trujillo, revisor de la tesis titulada:

"Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C 2019", del (de la) estudiante **Soria Aldave, Miroslava Nayarit**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **22.22%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 28 de enero del 2020



Firma
ALEX ANTENOR BENITES ALIAGA
DNI: 41808609

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

SOFTWARE TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=&u=1089021420&lang=es&o=1242726426&student_user=1

feedback studio | Miroslava Soria Aldave | Tesis Completa Soria Aldave Miroslava



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

¹ FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial

AUTOR:

Br. SORIA ALDAVE, MIROSLAVA NAYARIT (ORCID: 0000-0002-5312-9639)

ASESOR:

Mg. PÉREZ RODRÍGUEZ, GONZALO RAMIRO (ORCID: 0000-0001-5917-4476)

¹ LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Resumen de coincidencias ✕

22 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	11 %	>
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %	>
3	repositorio.unasam.ed... Fuente de Internet	1 %	>
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
6	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %	>
7	scielo.conicyt.cl Fuente de Internet	<1 %	>
8	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %	>
9	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %	>
10	rabida.uhu.es	<1 %	>

Página: 1 de 75 | Número de palabras: 10694 | Text-only Report | High Resolution | Activado

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo Miroslava Nayarit Soria Aldave, identificado con DNI N° 47033445, egresado de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Gestión por Procesos para Incrementar la Satisfacción del Cliente en el Área de Consulta Externa de la Clínica Pro Salud S.A.C 2019"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 47033445

FECHA: 13 de Noviembre del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	---------------------------------------	---

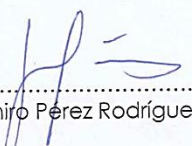
El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Miroslava Nayarit Soria Aldave cuyo título es: Gestión por Procesos para Incrementar la Satisfacción del Cliente en el Área de Consulta Externa de la Clínica Pro Salud S.A.C 2019

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 5 - Quince

Trujillo 13 de 12 del 2019


Mg. Elmer Tello De La Cruz
PRESIDENTE


Mg. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra
SECRETARIO


Mg. Gonzalo Ramiro Pérez Rodríguez
VOCAL

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------